

Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**RUHÁZATI KISKERESKEDELMI ÜZLETEK VERSENYKÉPESSÉGI
TÉNYEZŐI**

Doktori (PhD) értekezés

GONDA GYÖRGY

Gödöllő
2020

A doktori iskola

megnevezése: Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori
Iskola

tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: Dr. Lakner Zoltán az MTA doktora
egyetemi tanár
Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság, és Társadalomtudományi Kar

Témavezető: Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária PhD
egyetemi tanár
Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyás

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	7
1.1. A téma jelentősége	7
1.2. Célkitűzések és hipotézisek.....	9
1.2.1. Célkitűzések és kutatási feladatok	9
1.2.2. Kutatási kérdések	9
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	11
2.1. A versenyképesség	11
2.1.1. A versenyképesség értelmezése és szintjei	11
2.1.2. A vállalati versenyképesség	13
2.2. Textil és ruházati ipar bemutatása	17
2.3. A kiskereskedelmi üzletek versenyképességének sajátosságai	22
2.3.1. Külső tényezők.....	23
2.3.2. Belső tényezők	28
2.3.3. A kiskereskedelmi ágazatban végzett korábbi empirikus kutatások.....	50
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	54
3.1. Mélyinterjúk	54
3.2. Fogyasztói elvárások vizsgálatának folyamata és módszere.....	56
3.3. A kereskedők véleménye és gyakorlata vizsgálatának módszertani leírása.....	63
4. EREDMÉNYEK.....	65
4.1. Textil-, ruházati ipar és kereskedelem ágazati struktúrája	65
4.1.1. Globális koncentráció: divatipari óriások és kereskedelem	65
4.1.2. Textil- és ruházati ipar Magyarországon.....	68
4.1.3. Ruházati vállalatok térfoglalása a prémium lokációkban	71
4.2. A fogyasztói elvárások vizsgálatának eredményei.....	78
4.2.1. A minta jellemzése: a válaszadók demográfiai jellemzői	79
4.2.2. A modellben szereplő faktorok és indikátorok	83
4.2.3. Igazolató faktoranalízis	85
4.2.4. PLS-SEM eredmények és hipotézis tesztelés	87
4.2.5. A modell eredményeinek értelmezése, közvetlen hatások.....	94
4.2.6. Közvetett hatások vizsgálata - mediációs elemzés.....	96
4.2.7. Fontosság-hatás mátrix vizsgálata (IPMA).....	98
4.2.8. A belső (strukturális) modell validálása.....	99
4.3. A kereskedői kérdőív elemzése eredményeinek bemutatása	102
4.3.1. A vásárlói hűség tényezőinek megítélése	102
4.3.2. Kereskedői véleményeket alakító faktorok hatása.....	103
4.3.3. A két üzlet típus gyakorlatának összehasonlítása	106
4.4. Új és újszerű tudományos eredmények	110
5. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	111
6. ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ	115

MELLÉKLETEK	120
1. melléklet: Irodalomjegyzék.....	120
2. melléklet: Fogyasztói felmérés kérdőív	140
3. melléklet: Kereskedői kérdőív.....	153
4. melléklet: Top európai prémium lokációk adatai 2017.....	159
5. melléklet: Árrés és bérleti díj összefüggés szemlélető számítás	161
6. melléklet: Faktorok az alacsony értékekkel rendelkező tételek eltávolítása előtt.....	162
7. melléklet: A független dimenziók leíró statisztikái.....	163
8. melléklet: A függő konstrukciók leíró statisztikája.....	164
9. melléklet: Top európai prémium lokációk adatai 2017.....	165
10. melléklet: Köszönetnyilvánítás	166

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kutatási kérdések, hipotézisek és módszerek	10
2. táblázat: A legnagyobb árbevételű európai divatipari vállalatok listája 2018-ban	21
3. táblázat: Marketing stratégiák összehasonlítása	37
4. táblázat: Empirikus kutatások a SEM felhasználásával	51
5. táblázat: A fogyasztói magatartás faktorai és indikátorai	57
6. táblázat: Hazai kiskereskedelmi eladási forgalom alakulása 2013-2018.....	68
7. táblázat: A ruházati kiskereskedelmi vállalkozások számának alakulása 2014-2019.....	68
8. táblázat: A legnagyobb hazai ruházati és lábbeli kiskereskedők	70
9. táblázat: Az európai top kiskereskedelmi lokációk.....	72
10. táblázat: A bérleti díjat meghatározó tényezők kapcsolatának szorossága	73
11. táblázat: Budapest bevásárló utcáinak átlagos havi bérleti díja	74
12. táblázat: Az üzletek típusai a prémium lokációkban.....	75
13. táblázat: A Top 20 vezető ruházati konglomerátum a budapesti prémium lokációban	77
14. táblázat: A kosárérték eloszlása nemek szerint	80
15. táblázat: A kosárérték kor szerinti megoszlása	81
16. táblázat: Kosárérték jövedelmi csoport alapján.....	82
17. táblázat: KMO és Barlett teszt.....	85
18. táblázat: Analízis az alacsony értékekkel rendelkező tételek törlése után	86
19. táblázat: A külső modell eredményei	89
20. táblázat: Diszkriminatív érvényesség vizsgálatának eredményei	90
21. táblázat: Multikollinearitás statisztika.....	91
22. táblázat: Faktor értékek a külső modellben.....	92
23. táblázat: Bootstrapping eredmények	93
24. táblázat: Közvetett hatások - mediáció.....	97
25. táblázat: Illeszkedési statisztikák.....	100
26. táblázat: Hatásnagyság	100
27. táblázat: Goodness of Fit (GoF)	101
28. táblázat: Prediktív Relevancia (Q2)	101
29. táblázat: Vásárlói hűségre ható tényezők rangsorolása.....	103
30. táblázat: A solo üzletek véleménye a tapasztalat és üzleti egység típusa függvényében. 104	
31. táblázat: A lánc üzletek véleménye a tapasztalat és üzleti egység típusa függvényében. 105	
32. táblázat: Solo és lánc üzletek: az egyes faktorok megvalósításának vizsgálata.....	107

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A vállalati erőforrások.....	15
2. ábra: A ruházati ipar értéklánca.....	19
3. ábra: A koncentráció az USA nemzetgazdasági szektoraiban (1982-2012)	20
4. ábra: A szektorok koncentrációja a közös tulajdonban lévő vállalatokkal is korrigálva	21
5. ábra: Vásárlói hűség és elégedettség.....	32
6. ábra: A ruházati kereskedelem modern értéklánca.....	43
7. ábra: Ipar 4.0-ás struktúra a vállalati működésben.....	44
8. ábra: BIG DATA szolgáltatások értéklánca.....	45
9. ábra: Látogatószám-láló adatok Prága/Vencel térről 2018.10.24-ről.....	50
10. ábra: A kutatás folyamatábrája.....	54
11. ábra: Fogyasztói elvárások vizsgálatának folyamatábrája	56
12. ábra: A kutatás keretének belső és a külső modellje	62
13. ábra: A kereskedői kérdőív részlete	63
14. ábra: A kereskedői kérdőív folyamatábrája.....	64
15. ábra: A világ top 20 vezető vállalata gazdasági profit (mrd. USD) alapján.....	66
16. ábra: A LMVH csoport akvizíciói.....	67
17. ábra: A Kering csoport portfóliója 2017-ben	67
18. ábra: Bevásárló utcák bérlőinek összehasonítása értékláncban elfoglalt pozíció alapján..	75
19. ábra: A vertikális értéklánc struktúra és árrés összefüggése	76
20. ábra: A minta megoszlása (A) nemek szerint és (B) korcsoport szerint	79
21. ábra: A minta megoszlása (A) jövelem szerint, (B) vásárlás gyakorisága szerint	80
22. ábra: A kérdőív promóciókkal kapcsolatos részlete.....	84
23. ábra: A PLS SEM modell két lépcsős értékelésének folyamata.	88
24. ábra: Közvetlen hatások, útvonal együtthatók a modellben.....	95
25. ábra: Fontosság-Hatás térkép: a vásárlói elégedettség.....	98
26. ábra: Fontosság-Hatás térkép: vásárlói hűség	99
27. ábra: Fontosság-Hatás térkép: márkanyagköveté válás	99
28. ábra: Láncok és solo üzletek összehasonlítása egyes üzleti területek megvalósításában.	107
29. ábra: Solo és lánc üzletek válaszadói legmagasabb iskolai végzettsége	109

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma jelentősége

A textil- és ruházati ipar az egyik legrégebbi, a gazdaság és a kereskedelem fejlődésében kiemelt szerepet játszó és leginkább globalizált ágazat.

Ez az iparág összetett és összekapcsolt értékláncokat alkot a divatcikk tervezésétől és gyártásától kezdve (textil, ruházat, lábbeli, bőr, prémek, ékszerek és kiegészítők) a disztribúción keresztül a kiskereskedelemig (EC, 2012).

A textil-, és ruházati ipar az első ipari forradalomtól nagy szerepet játszott a gazdasági fejlődésben, így az Egyesült Királyság, az Egyesült Államok, Németország és Japán kezdeti iparosodásában. A II. világháború után pedig kiemelt szerepet kapott Olaszországban, amely az európai iparosodásnak az egyik motorja volt. Kiemelkedő jelentősége volt ennek az iparágak az ázsiai iparosodás egymást követő hullámaiban is, beleértve olyan országokat, mint Hong Kong, Szingapúr, Tajvan, Dél-Korea és Malajzia és a közelmúltban Kína, Indonézia, Srí Lanka, Thaiföld és Vietnam. (Brenton & Hoppe 2007; Bertola & Teunissen, 2018).

A kezdeti sikerek fő tényezői a következők voltak: a textilipar munkaigényes, viszont a szakképzettségi igény alacsony volt, így a mezőgazdaságban felszabadult munkaerőt képes volt felszívni; alacsony volt az induló tőkeigény; a jövedelem generáló képessége nagy és az export révén jövedelmet termelt, ami más területek fejlesztését célzó fejlett technika beszerzésére volt fordítható.

Az 1950-es, 60-as években a nemzetközi munkamegosztást az jellemezte, hogy a fejlett országok a termelési fázist az alacsony munkabérű, fejlődő országokba telepítették.

Az ágazat a 1970-es évektől jelentős változásokon ment keresztül. A globalizáció új tartalmat kapott a globális értékláncok megjelenésével. A textil- és ruhaipari ágazatot ma globális, vevő vezérelt értékláncok uralják, a lánc vezető vállalatai a kiskereskedők (*retailer*), nagykereskedők (*marketer*) és a saját márkával rendelkező gyártók (*branded manufacturer*).

A verseny minden ágazatban nőtt, de a divatipart ezt különösen jellemzi. Az erősödő verseny, a kereslet növekedésének lassulása a fejlett országokban, az eltérő ütemben, de növekvő jövedelmek és bérek a fejlődő országokban új szituációt teremtettek, átrendezve a piac keresleti és kínálati oldalát is. A vállalatok stratégiájának tényezői bővültek, módosultak és rangsoruk is változott.

A 21. században a 4. ipari forradalom alakítja át gyökeresen az ágazatot. Megjelentek olyan új technikák, mint az IoT (*Internet of Things*), Big Data, a 3D nyomtatás, a robotika, az intelligens érzékelők, mesterséges intelligencia és a felhőalapú számítástechnika. Ezek a technikák tudás és tőkeigényesek, váltást igényelnek a menedzsmentben, átalakítják a lánc szereplői közötti kapcsolatot, és alkalmazásuk vagy nem alkalmazásuk jelentős differenciáló tényező a piaci szereplők között, az egyik legjelentősebb versenytényező (Bertola & Teunissen, 2018).

A vállalatok stratégiájában előtérbe került a piacorientáció, a vállalat eredményére ható érintettekkel való kapcsolat (kapcsolati tőke), amelyek közül kiemelkedik a fogyasztókkal való kapcsolat menedzselése (*customer relationship management - CRM*) (Chen & Popovich, 2003).

A fogyasztói elégedettség, a vásárlói hűség, a vállalatok kiemelt, nem tárgyiasult erőforrásává vált (Kandampully et al., 2015). Doyle kutatása szerint a kiskereskedelemben az intellektuális tőkeelemek részaránya az ezredforduló táján már 70%-ra becsülhető (Idézi: Harangozó, 2012).

Az ágazat kiemelt szerepe révén a politikának mindig nagy hatása volt ennek a szektornak a fejlődésére és szervezeti változásaira. Elég csak a kereskedelmi korlátozásokra (vámok, kvóták), a liberalizálást segítő világ és regionális egyezményekre (WTO, ASEAN, EU-Japán Szabadkereskedelmi Egyezmény stb.) és az ezekben lévő változásokra, például MFA 2004 megszűnése, Kína belépése a WTO-ba vagy USA-Kína vámháborúira gondolni (Kis-Katos et al., 2017; Thiebaut, 2018).

A volt szocialista országokban a korábban említett koncentrációs folyamatok ugyancsak végbementek, de hatásuk ellentmondásos; a rendszerváltozás után a liberalizáció révén a fiatal hazai vállalkozások is lehetőséget kaptak a világpiacon való megjelenésre és megmérettetésre, miközben jelentős versenyhátránnyal kellett indulniuk.

A kutatásban a nemzetközi kitekintés és a globális értékláncok hatásának vizsgálata mellett a figyelem az értéklánc értékesítési oldalára, a kiskereskedelmi üzletágra irányul. A globális ellátási láncok kereslet-vezéreltek lettek, ezért a kiskereskedelmi cégek nagy hatással vannak a gyártási folyamatokra is, mivel egyrészt generálják a keresletet, másrészt pedig közvetítik a fogyasztói igényeket az értéklánc termelési oldalára (Gereffi & Fernandez-Stark, 2011).

Az elmúlt időszakban az erősödő koncentráció következtében, a bővülő kiskereskedelmi forgalom ellenére, a kis-, és középvállalkozások léte veszélyeztetetté vált. Emiatt fontos megállapítani a szektorspecifikus versenyképességi tényezőket, amely kutatásom központi kérdését képezi.

A ruházati kiskereskedelem területén a globális piac mellett a kelet-európai és hazai piacokat is a világ vezető ruházati konglomerátumai uralják. Mégis a vezető vállalatok tapasztalati és erőfölénye ellenére fel tudott nőni néhány hazai vállalkozás, amelyekre a szakirodalom gyorsan fejlődő vállalatokként hivatkozik, sikerük okainak a kutatása fontos gyakorlati haszonnal járhat.

Az ágazat nemzetközileg is jelentős szerepet kap az ENSZ 2030-ig tartó fenntartható fejlődési céljainak megvalósításában, például szegénység felszámolása, munkahelyteremtés, fenntartható fogyasztás és termelés, környezetbarát technológiák és újrafelhasználás (UNDP, 2015).

A felsorolt aktualitásokon kívül, a kutatás folytatásához külön ösztönzést jelentett a személyes érintettségem ezen az üzleti területen, így a kutatásban kamatoztatni tudtam személyes tapasztalataimat és kapcsolati tőkém.

1.2. Célkitűzések és hipotézisek

1.2.1. Célkitűzések és kutatási feladatok

A kutatás fő célja a kiskereskedelmi ruházati üzletek versenyképességi tényezőinek azonosítása. Tudomásom szerint Magyarországon nem készült e témában átfogó munka, a megelőző kutatások a téma egy-egy részterületére vonatkoznak, de ezek száma is kevés. Hasonló helyzettel találkoztam a nemzetközi szakirodalom tanulmányozásakor is.

E cél eléréséhez a következő kutatási feladatok megoldása szükséges:

- irodalomtanulmányozás révén az ágazat nemzeti és nemzetközi helyzetének feltérképezése
- irodalomtanulmányozás révén a különböző szintű versenyképesség definíciójának és mérési lehetőségeinek összegyűjtése
- primer és empirikus kutatás révén a versenyképesség ágazati sajátosságainak meghatározása, tényezőinek azonosítása
- primer kutatás révén a sajátos tényezők fontossági sorrendjének meghatározása
- a sikertényezőként azonosított faktorok hatásmagyságának megállapítása
- az eredmények kiértékelése, összevetése az irodalomban található hasonló primer kutatások eredményével, következtetések levonása, javaslatok megfogalmazása

1.2.2. Kutatási kérdések

A kutatási kérdéseimet a vonatkozó szakirodalom, a hazai és nemzetközi szervezetek dokumentumainak elemzése és a feltáró kutatásom alapján a következőkben fogalmazom meg:

- K1 Melyek a textil- és ruházati ágazat értékláncának globális jellemzői és az ezredforduló körüli változások milyen hatással vannak a magyar ruházati kiskereskedelemre?
- K2 A magyarországi TOP prémium kiskereskedelmi lokációkban helyet foglaló vállalkozások közös jellemzői mennyire kapcsolódnak a nemzetközi trendekhez?
- K3 A ruházati kiskereskedelmi vállalkozások tipikus versenytényezői milyen jelentőséggel bírnak a hazai gyakorlatban és melyek a legfontosabb sikertényezők?
- K4 Melyek a fogyasztói hűséget alakító közvetlen és közvetett tényezők és mekkora ezen faktorok hatásának erőssége?
- K5 Milyen különbségeket lehet felfedezni a fejlődő pályán álló és a nem fejlődő pályán álló vállalkozások működésében és jellemzőiben?

A kutatási feladatok megoldásához, a kérdések megválaszolásához eltérő kutatási módszereket, matematikai statisztikai eszközöket választottam, az 1. táblázat ezek összefoglalását és a hipotéziseket tartalmazza.

1. táblázat: Kutatási kérdések, hipotézisek és módszerek

	Kutatási kérdések	Módszerek
K ₁	Melyek a textil és ruházati ágazat értékláncának globális jellemzői és az ezredforduló körüli változások milyen hatással vannak a magyar ruházati kiskereskedelemre?	Leíró statisztika, irodalomtanulmányozás, szekunder adatgyűjtés
H ₁	Jellemző a koncentráció erőteljes növekedése a hazai tulajdonú vállalkozások számának csökkenése mellett.	
K ₂	A magyarországi TOP prémium kiskereskedelmi lokációkban helyet foglaló vállalkozások közös jellemzői mennyire kapcsolódnak a nemzetközi trendekhez?	Primer szakértői kutatás, adatfelvétel, Pearson korrelációs mátrix
H ₂	A prémium lokáció üzlet- és tulajdonosi szerkezetének fő meghatározó tényezője az értékláncban elfoglalt pozíció.	
K ₃	A ruházati kiskereskedelmi vállalkozások tipikus versenytényezői milyen jelentőséggel bírnak a hazai gyakorlatban és melyek a legfontosabb sikertényezők?	Irodalomkutatás, szakértői véleménykutatás
H ₃	A kiskereskedelmi üzletek sikertényezői közül prioritást élvez a fogyasztói hűség kiépítése.	
K ₄	Melyek a divat kiskereskedelemben a fogyasztói hűséget alakító közvetlen és közvetett tényezők és mekkora ezen faktorok hatásának erőssége?	Kérdőíves felmérés, faktoranalízis, PLS-SEM analízis
H ₄	A fogyasztói hűség alakító faktorok közül az értékesítési személyzet pozitív hozzáállása elsődleges a vásárlói hűség növelése szempontjából.	
K ₅	Milyen különbségeket lehet felfedezni a fejlődő pályán álló és a nem fejlődő pályán álló vállalkozások működésében és jellemzőiben?	Kérdőíves felmérés, mélyinterjúk. A kiértékelés matematikai statisztikai módszerek alapján
H ₅	A fejlődő és nem fejlődő pályán lévő vállalkozások közötti legnagyobb különbség az intellektuális tőke nagyságában és összetételében mutatkozik.	(Mann–Whitney-próba, Spearman rangkorreláció)

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A versenyképesség

A 21. század több olyan eseménnyel kezdődött, amelyek jelentősen megnövelték a bizonytalanságot és az üzleti kockázatot és bizalomvesztést okoztak az üzleti szférában (2007-2008-ban kezdődő pénzügyi és gazdasági világválság, háborúk, terrorizmus, migráció, munkaerőhiány, 4. ipari forradalom, erősen növekvő globalizáció, koncentráció, klímaváltozás, politikai feszültségek, kereskedelmi háborúk a nagy piaci szereplők között, gazdasági növekedés és lassulás, erőviszonyok átrendeződése stb). Ebben a gyorsan változó világban a verseny minden eddiginél jobban kiéleződik, a versenyképesség új dimenziói jelennek meg, ami fokozott jelentőséget ad kutatásának elméleti szinten és az üzleti világban.

2.1.1. A versenyképesség értelmezése és szintjei

A vállalatok és nemzetek versenyképességének kérdése egyidős a kapitalizmussal. Adam Smith (1776) A nemzetek gazdagsága c. munkájában a növekedés forrásaként az erőforrás ellátottságot és a munkamegosztást hangsúlyozta, a nemzetközi kereskedelemben pedig az abszolút előnyök alapján kialakuló specializációt. D. Ricardo a komparatív előnyök elvének megalkotásával járult hozzá a növekedés tényezőinek azonosításához.

A témám szempontjából, a korai kutatók közül ki kell emelni Schumpetert, aki munkáiban (Theory of Economic Growth 1934 és a Business Cycle, 1939) először emelte ki az innovációt, mint versenyképességi tényezőt. Az innovációt a következő módon határozta meg:

- új termék létrehozása vagy egy már létező termék új típusa
- új termékgyártási vagy - értékesítési módszerek alkalmazása (ami még nem bizonyított az iparban)
- új piac nyitása (olyan piac, amelyen még a márka nem volt még képviselve)
- nyersanyagok vagy félkész termékek új beszerzési forrásának megszerzése
- új ipari struktúra, mint például egy monopolista pozíciónak a létrehozása vagy megszüntetése (Sledzik, 2013, p.90 nyomán)

Az OECD, EUROSTAT (2005) meghatározása szerint megkülönböztetünk termék és folyamat innovációt, marketing és szervezeti innovációt.

A versenyképességi kutatások az múlt század közepén erősödtek fel és váltak egyre intenzívebbé. A versenyképességnek nincs általánosan elfogadott meghatározása, egyik oldalról a szervezetek, intézmények sikere a környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás képessége. A szakirodalomban a versenyképességet általában négy szinten vizsgálják: nemzeti, regionális, ágazati és vállalati szinten. Más szerzők a nemzeti, ágazati, vállalati és termék szintű megközelítést használják (Chikán, 2006; Chikán, 2008).

Több szerző a versenyképesség értelmezésével a vállalati szint felett már nem ért egyet, mondván az a piacon zajlik, a piacon pedig vállalatok és termékek jelennek meg. Krugman (1994) a piactisztító hatás hiánya miatt nem tartja értelmezhetőnek a versenyképességet nemzetek között. A nemzetek mindig rivalizálnak egymással. A gazdasági előnyük növeli

politikai hatalmukat és alkupozíciójukat az olyan nemzetközi egyezmények esetén, amelyek az országok együttműködését meghatározzák és szabályozzák. Az országok versenyeznek egymással, mivel versenyeznek a politikai hatalomért, a regionális és világméretű befolyásért. A nemzetek versenyképessége a jólét befolyásoló tényezője, de az előkelő hely az országok rangsorában nem biztosít automatikusan versenyelőnyt az ország vállalatainak (Dunn, 1994).

A nemzetek jólét emelésére vonatkozó képessége a gazdasági hatékonyságtól függ, ezért a kutatásoknak a vállalati és ágazati szintre kell irányulni (Boussas et al., 2018). Porter (1990) szerint a vállalatok eredményessége (profit) azon ágazat helyzetétől függ, amelyben tevékenykednek és az iparági termelésből vagy a piacból való saját részesedésüktől. A koncentráció növekedése piaci erőfölényt eredményez, az erőfölénnyel való visszaélés pedig jóléti veszteséggel jár. A piaci koncentrációt a modern gazdaságokban az állam a versenyhivatalokon keresztül ellenőrzi és szabályozza. A koncentráció mérésére koncentráció ráta (CR) és a Herfindhal-Hirschman index HHI, a piaci hatalom vállalati szinten történő mérésére pedig a Lerner Index használatos (Farkasné-Molnár, 2013).

A komparatív előnyök az erőforrások egyenlőtlen elosztásán alapulnak, ez növekvő hozadékkal párosulva meghatározza a különböző erőforrást igénylő tevékenységek területi elosztását (Krugman & Obstfeld, 2003), ami témám szempontjából igen jelentős. Krugman (2008) kifejti a komparatív előnyökről, hogy az egyes költségtényezőkben lévő különbségek a növekvő mérethatékonyságon alapuló specializációt meghaladó mértékben határozzák meg a munkamegosztást. Véleménye szerint senki sem kételkedhet abban, hogy az Egyesült Államok és Mexikó közötti kereskedelem, ahol a bérek csak az Egyesült Államok szintjének 13% -át teszik ki, vagy a Kínával való kereskedelem, ahol a bérek az USA bérszintjének csak 4% -át teszik ki, inkább a komparatív előnyöket tükrözi, mint a növekvő mérethozadék alapján kialakuló specializációt (Krugman, 2008). A textil és ruházat értékláncának földrajzi megoszlása elsősorban a bérkülönbségeken alapul (a bér és termelékenység, ár és érték arányon). Ugyanakkor a fejlődő országok bérszintjének eltérő alakulása átrendeződést is okoz a területi elhelyezkedésben. Krugman és a területi elhelyezkedés más képviselőinek elmélete (Hotelling, 1929) saját kutatásom egyik fontos elméleti alapját képezi.

A globalizáció a kilencvenes években felgyorsult, amit a nemzetközi nagyvállalatok térnyerése, az erőteljes koncentráció, és az oligopolisztikus piacok kialakulása jellemez, ez új elméleteket és empirikus kutatási területeket eredményezett (Krugman & Obstfeld, 2003).

Mivel a gazdasági szempontból nagyméretű importvállalkozások és iparágak értékláncai több országban oszlanak el, nehezebb a nemzeti iparágakat önálló rendszerekként, a nemzeti gazdasági teljesítményt pedig endogénként elképzelni. Ez a tény a statisztikai kimutatásokban az országok versenyképességi teljesítményében is torzulásokat eredményez.

Az értékláncok olyan szekvenciális hozzáadott értéket képviselő funkciókat tartalmaznak, mint a tervezés, gyártás, marketing, szállítás, logisztika, disztribúció és értékesítés, valamint a végső fogyasztók számára történő értékesítés utáni szolgáltatás (Timothy, 2013). Az értékláncokat az intézményi rendszer (nemzeti, nemzetközi) jelentős mértékben alakítja (Henderson et al., 2002).

Az 1980-as években a nemzetközi kereskedelmi elméletekben is megjelentek a monopolisztikus versenypiaci és az oligopol piaci elméletek (Krugman, 2008). Piacformáját tekintve a globális textil- és ruházati piac egy oligopol piac versenyzői szegéllyel, vagy jellemezhetjük a domináns vállalatok jelenlétével is (Carlton és Perloff, 2006). Ezt a piacot a

globális értékláncok vezérlik, amelyek véleményem szerint a verseny egy új szintjét, a globális értékláncok versenyét eredményezik. Dallas és szerzőtársai - széleskörű irodalomtanulmányozásra alapozva - megkülönböztetnek termelő (kínálat) és vevő (kereslet) vezérelt értékláncokat (Dallas et al., 2017). A kínálat vezérelt értékláncra jellemző például a gépgyártás és az autógyártás. A kereslet vezérelt értékláncok jellemzően a munkaintenzív ágazatokban (ruházati és cipő ipar) alakultak ki az 1950-es évektől, amikor az európai és amerikai kereskedők és márkatulajdonosok az ázsiai országok export termelését integrálták. Az értékláncokban a piaci hatalom aszimmetrikus. (Molnár, 2017; UNCTAD, 2013; Timothy, 2009). A globális értékláncok elmélete hozzájárult témám elméleti megalapozásához.

2.1.2. A vállalati versenyképesség

A vállalati versenyképességnek nincs általánosan elfogadott meghatározása, egyik oldalról a szervezetek, intézmények sikere és a környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás képessége, amelyek a versenyképesség külső tényezői, a másik oldalról pedig a vállalat erőforrásai, kompetenciái és azok aktivizálása a vállalati cél elérése érdekében. A gyakorlatban a fogalom rendkívül komplex módon értelmezhető és maga a versenyképesség rendkívül összetett, időben és térben eltérő módon nyilvánul meg. Relatív fogalom, mindig a versenytársakhoz mért pozíciót jeleníti meg.

Egységes definíció hiányában példákkal igazolom az eltérő meghatározásokat, megközelítéseket.

Akimova (2000) a versenyképesség multidimenzionális jellegét hangsúlyozta. Az ő véleménye szerint a vállalatnak minden olyan területen erősítenie kell önmagát, amely növeli a versenyelőnyét a többi vállalattal szemben. Edmonds (2000) megfogalmazásában a vállalatok számára a versenyképesség a jó termék előállítását, jó minőségű szolgáltatás nyújtását jelenti megfelelő áron és időben. A vállalatok sikeressége mindig függ a saját kompetenciájukon kívül a versenytársak milyenségétől, a piaci helyzettől, struktúrától és a más olyan tényezőktől (pl. intézményi) amelyek a vállalat működési feltételeit befolyásolják (Klapalová, 2011).

Több szerző a termékre koncentrálnak, például D'Cruz és Rugman (1992) szerint a versenyképesség a vállalat azon képessége, hogy a termék tervezésében, gyártásában és értékesítésében hatékonyabb tud lenni versenytársainál, mind az ár, mind az áron kívüli tényezőket figyelembe véve.

A versenyképesség fogalmának komplexitását, időben és térben változó tartalmát emeli ki Barakonyi. Szerinte a vállalati stratégiák sikere mindig is attól függött, sikerül-e megragadniuk azt a tényezőt, amely az adott korszakban, az adott piacon tartós versenyelőnyt képes biztosítani a versenytársakkal szemben. A sikertényezők változnak, köztük klasszikusan szerepelnek az alacsony bérek, alacsony költség (tömegtermelés, gazdaságos sorozatgyártás) rugalmas gyártási rendszerek, időbázisú rendszerek, valamint az alapvető képességre épülő stratégiák (Barakonyi, 2000).

Több szerző a versenyképességet a verseny tényezői és területei szerinti csoportosítással próbálja megragadni. Ambashta & Momaya (2004), valamint Barney et al., (2001) az erőforrás, piaci orientáció, innováció és kompetencia alapján történő csoportosítást javasolja. Ireland és Hitt (1999) a vezetők kompetenciáját hangsúlyozza. A versenyképességet több szerző is összefüggésbe hozza a vállalati struktúrával. A legtöbb vállalat funkcionális szerveződésű, a

verseny azonban a tevékenységek integrált eredménye, ezért az egységeknek tisztába kell lenniük a saját hozzájárulásukkal (Ambastha & Momaya, 2004).

A vállalati versenyképességet vizsgáló elméletek közül munkámhoz az erőforrás alapú elmélet és az érintettek elmélete áll legközelebb, ezért ezeket ismertetem részletesen.

Az erőforrás alapú elmélet

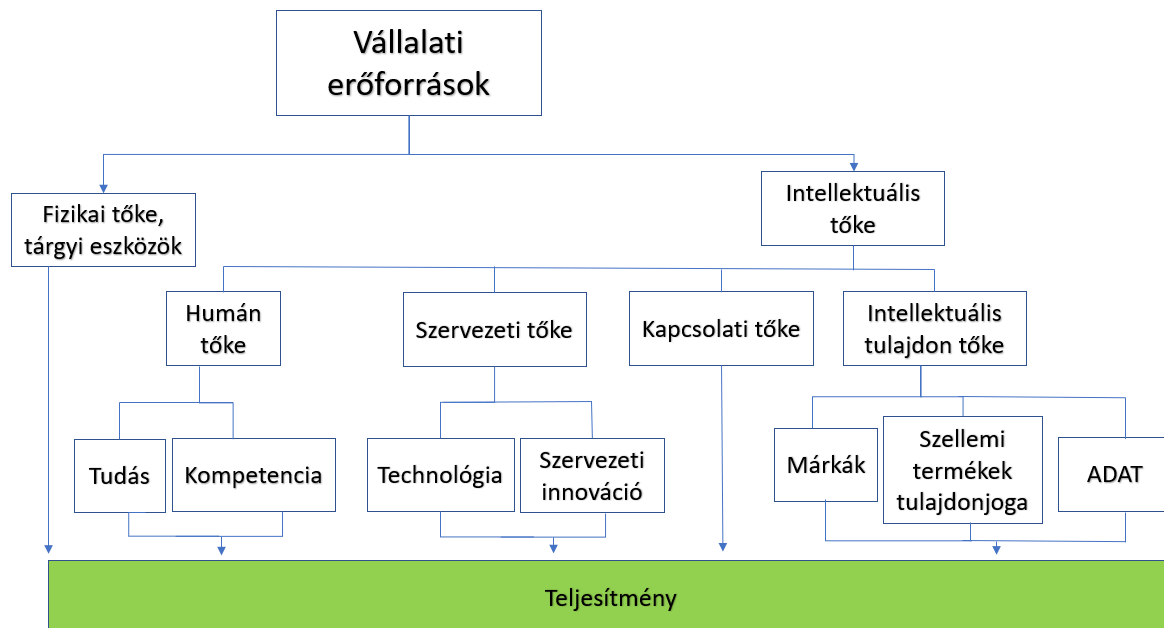
Az erőforrás alapú megközelítés már a klasszikus közgazdászok munkáiban is megtalálható. Az első, a mai megközelítést megalapozó tanulmány, Penrose, Edith: *The Theory of the Growth of the Firm* (1959) című munkája, amelyben két alapvető erőforrást a humán és a fizikai tőkét különbözteti meg, hangsúlyozva, hogy a személyzet birtokában lévő tudás és az anyagi erőforrások által nyújtott szolgáltatások közötti kölcsönhatás eltérő és kreatív formákat ölthet. A vállalatot adminisztratív szervezetként és az erőforrások halmazaként tekinti. A vállalat sikere nem önmagában az erőforrások mennyiségétől és minőségétől függ, hanem a szervezeti jellemzőktől, a környezeti változásokra való reakció milyenségétől is. Kiemeli a menedzser szerepét a tudás megszerzése, birtoklása és annak hasznosítása vonatkozásában (későbbi tudásmenedzsment). Megkülönböztet technológiai és menedzsment gazdaságosságot. Ez utóbbi alatt a menedzsment és cég alkalmazottainak marketing-, pénzügyi és kutatási kompetenciáit érti. Munkájában, bár nem nevesítve, de megjelenik a kompetencia alapú megközelítés és megjelennek a nem tárgyiasult erőforrások az intellektuális tőke elemei is. Ezzel a munkájával lefektette az irodalomban az erőforrás alapú nézet alapjait (Resource Based View, RBV), de az 1980-as évekig a figyelem inkább a verseny külső tényezőire, elsősorban a versenytársakra irányult.

Az 1990-es években kerültek a vállalat belső erőforrásai újra a figyelem középpontjába, és így megjelent az erőforrás alapú elmélet (Resource Based Theory RBT). Az elmélet nem csak új megnevezése a korábbiaknak, de az erőforrás alapú nézethez képest más elméleteket is felhasználva alkotott egy új elméletet (Hoskisson et al., 1999). Az erőforrás alapú elmélet szerint a vállalatoknak versenyelőnyt biztosítanak az olyan erőforrások, amelyek: szűkösek, korlátozottan helyettesíthetők, nem vagy nehezen másolhatók, piacon nehezen adhatók-vehetők, tartósak, illeszkednek a többi erőforráshoz és a szervezethez (Penrose, 1959; Kapás, 1999; Kapás, 2006; Barney et al., 2011; Kövesi et al., 2012; Sony, 2019).

A nem fizikai erőforrások egyre fontosabb tényezőt képeznek és a vállalatok különös gonddal menedzselik az intellektuális tulajdont (Shih & Yung, 2018). Nincs egyértelmű definíció, a különböző szerzők tartalmi elemek alapján közelítik meg ennek a jelentését. A nem fizikai erőforrásokba beletartoznak a hírnév, vállalati kultúra, a kapcsolatok, technológia és know how, innováció (Barney, 1991; Haase & Franco, 2016). Itami és Roehl (1991) meghatározása szerint, az immateriális javak láthatatlan eszközök, amelyek széles körű tevékenységhez kapcsolódnak, mint például technológia, fogyasztói bizalom, márka imázs, vállalati kultúra és vezetési képességek.

Hall (1992) szerint azok az immateriális javak, szellemi tulajdon és tudás tartoznak ide, amelyek értékteremtő tényezők. Brooking (1996) az intellektuális tőkét a következőképpen definiálja: piaci eszközök, emberközpontú eszközök, szellemi tulajdon és infrastruktúra. Lev (2001) az intellektuális tőke három elemét említi: az innovációt (felfedezés és tudás), humán erőforrás és szervezeti gyakorlat (tőke). Az ipar 4.0 digitális forradalom az adatokra és azok kiaknázására épül fel, az adatok és azok feldolgozásának képessége és kompetenciája

(OECD, 2011). Az 1. ábra a kutatásomhoz kapcsolódva foglalja rendszerbe azokat a vállalati erőforrásokat, amelyek versenyképesség szempontjából fontosak.



1. ábra: A vállalati erőforrások

Forrás: Saját szerkesztés a feldolgozott irodalmak alapján

A nem fizikai tőkét, az intellektuális tőkét a tudásalapú társadalom legfontosabb erőforrásának, a verseny fő tényezőjének tartja számos szerző (Csath, et al., 2019, Pálfi, 2019, Csath et al., 2018; Makó et al., 2018; OECD, 2011; Subramaniam & Youndt, 2005; Zatta et al., 2019).

A Stakeholder elmélet

A vállalatok teljesítményének menedzselésében új szemléletet hozott az érintettek elmélete, amely az 1980-as években született, amikor a vállalatok jelentős környezeti kihívásokkal kerültek szembe (globalizáció, a kieleződő verseny a hazai és nemzetközi piacokon, felgyorsult technikai fejlődés, változó vállalati és piac struktúrák), amelyekre való reagáláshoz hagyományos stratégiai megközelítés nem tudott segítséget nyújtani. Freeman 1984-ben jelentette meg a Strategic Management - A Stakeholder Approach c. könyvét, amelyben új sikertényezőre hívja fel a figyelmet, még hozzá az érintetteknek való megfelelésre.

Az érintettek elmélete a gyakorlati menedzsment problémákra adott válasz. Érintett minden olyan csoport vagy egyén, aki közvetlenül, vagy közvetve hatással van a vállalat sikerességére. Az érdekeltek, érintettek köre változatos lehet, beletartozhatnak a kulcs érintettekén kívül, a versenytársak, részvényesek, fogyasztók, szállítók, a foglalkoztatottak, az érdekvédelmi szervek ágazati és szakszervezet, pénzügyi intézetek, oktatási intézmények is (Freeman, 1984).

A stakeholderek hozzájárulása elsősorban a hozzájuk fűződő kapcsolat dimenziójában értelmezhető, így a további menedzsment és marketing kutatások fontos elemévé vált a

kapcsolatok dimenzióinak vizsgálata. Ezen belül is a kapcsolati jellemzők feltérképezése, az érintettek bevonásának, vagy kizárásának módja, vagyis az érintettek menedzselése (Saáry, 2016; Wimmer és Szántó, 2006; Payne et al., 2005; Marr, 2005; Kimiagari et al., 2013). Az érintettek azonosításához, elvárásaik feltárásához és annak való megfelelés kidolgozásához kiváló útmutató Neely teljesítmény prizma (Neely et al., 2004). A teljesítményprizma több hazai kutatásban is alapként szolgált, például a kis-és középvállalatok körében végzett vizsgálatokhoz használta Saáry (2016) és Wimmer és Szántó (2006).

Freeman és McVea (2001) az érintetteket két csoportra osztotta, az erőforrás alapú szemlélet alapján vizsgálta a belső érintetteket (kiemelten a menedzsmentet és az alkalmazottakat) és Porter 5 erő modellje alapján értelmezi a külső tényezőket. A hazai menedzsment irodalom ugyancsak belső és külső érintettek kifejezést használja (Roóz és Heidrich, 2013). A belső érintettek közé tartoznak a tulajdonosok, a menedzserek és az alkalmazottak, a külső érintettek lehetnek a fogyasztók, a szállítók, a versenytársak, az állam a maga intézmény rendszerével, szabályozásával, továbbá a helyi és regionális közösségek.

Hasonló megközelítést alkalmaz Harrison és St. John (1994) és Bosse et al., (2009), amikor a vállalat sikeressége szempontjából a meghatározó tényezőket két részre osztja; a vállalkozáson belüli, amit működési környezetnek nevez és a külső környezetre, ami a tágabb, vállalkozáson kívüli környezetet jelenti. Tapasztalataik szerint a sikeresen működő vállalatok megtalálták az útját hogyan szervezzék ezen rendkívül heterogén érdekekkel rendelkező csoportokkal való kapcsolattartást és vonják be őket az értékteremtés folyamatába.

Harrison és társai (2010) a bizalom szerepét hangsúlyozzák az érintettekkel való együttműködésben. Ha van bizalom, akkor látens információkhoz juthat a vállalat és felesleges befektetésektől szabadulhat meg az elvárásoknak való megfelelés területén. Oláh és társai (2017a és 2017b) szintén a bizalom jelentőségét hangsúlyozzák a vállalati versenyképességben logisztikai vállalatok példáján.

Kimiagari és társai (2013), valamint Mohiuddin és Horne (2013) a multinacionális cégek érdekeltekkel való kapcsolatteremtésének kihívásaira hívja fel a figyelmet.

Berman és társai (1999), Berman és Evans (2013) kapcsolatot mutattak ki a stakeholder menedzsment és a vállalatok pénzügyi teljesítménye között. Karaye és társai (2014) ezt kiegészítették a vállalatok társadalmi felelősségével való összefüggéssel.

A vállalkozásnak természetes törekvése, hogy a piaci versenyben minél nagyobb versenyelőnybe kerüljön versenytársaival szemben, minél magasabb jövedelmezőséget és piaci részesedést érjen el. A vállalati versenystratégia azt foglalja össze, hogy a vállalkozás milyen piaci pozíciót kíván elérni az erőforrás háttere, a piacon elfoglalt helye és egyéb adottságai alapján (Roóz & Heidrech, 2013).

2.2. Textil és ruházati ipar bemutatása

A globális textil és divatipari piac az egyik legfontosabb szektora a gazdaságnak a beruházások nagysága, az árbevételek, a GDP-hez való hozzájárulás és foglalkoztatottságban elfoglalt hely alapján az egész világon. Néhányan megkülönböztetik a divatipart a ruházati ipartól, melyben előbbi a luxus divatáru cikkek kereskedelmét, az utóbbi pedig a tömegárukat jelentené, de az 1970-es évektől ez a határ elmosódott.

A textilipar az alapanyag gyártást foglalja magában egészen az elemi szálak előállításától a méteráruig. A ruházati ipar pedig ezeket az anyagokat tovább feldolgozza és állítja elő a ruházati termékeket (bővebben 2. ábra). Így két különálló és egymásra épülő szakágazatról van szó, bár néhány statisztikában is együtt jelenítik meg ezeket ruházati és textilipar megnevezéssel (vagy ruha-, és textilipar), ezért a statisztikai adatok egyértelmű összehasonlítása sokszor nem lehetséges. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy időnként a divatipar elnevezés jelenik meg, ami a cipő és kiegészítők területét is magába foglalhatja.

A ruházati iparra a termékek rendkívül széles választéka, nagyon rövid termékciklusok és megjósolhatatlan változó kereslet és egyidejűleg rugalmatlan és hosszú szállítási határidők jellemzők (Statista.com, 2019). Ezen a területen az maradhat versenyképes, aki kellően rugalmas, megfelelő mennyiségben és időben és minőségben tudja kielégíteni a fogyasztói igényeket. Ez a kereskedelemnek az a területe, ahol az ár-érték arányon kívül a pszichológiai tényezőknek a legnagyobb szerepe van.

A globális textilipar teljesítményét 2020-ra 842 milliárd dollárra becsülik, az éves növekedés 2015 és 2020 között 4,8% (WTO, 2018). A világ piaci értékláncából a legnagyobb részesedése Ázsiának van, (54,6%), majd Európa következik 20,6 százalékkal.

Egyesült Nemzetek Környezetvédelmi programja és az Európai Bizottság jelentése alapján, a ruházati és textilipar 7%-t képezte a teljes globális exportnak 2013-ban (EC, 2013) és ezzel a külkereskedelemben való részesedés alapján a világ második legnagyobb gazdasági szektorát jelentette.

A ruházati iparban 2017-ben a legnagyobb globális ruházati piacot az Európai Unió jelentette 374 mio USD-vel, kicsit elmaradva mögötte következett USA és Kína. Ugyanakkor 2019-re Kína vált a divattermékek legnagyobb piacává (Statista.com, 2019). A jövőben a fejlődő országok jövedelemváltozása miatt a kereslet átrendeződése várható.

A Világbank a 2018-as előrejelzése a növekedési ütemekre a következők: USA 1-2%, Európa, 3-3%, Ázsia 2-3%, Latin Amerika 5-6%, Közel-Kelet, Afrika 5-6%, az európai feltörekvő országok 5,5-6-5 % és az Ázsiai feltörekvő országok 6,5-7,5%. A lakosság világszinten kb. 1.3 trillió USA dollárt költ ruházati cikkekre, ami közel annyi, mint a legszegényebb 126 ország GDP-je (Worldbank, 2019).

Az Európai Unióban a textil-, és divatipari termékek gyártása is jelentős tényező, 1,7 millió embert alkalmazva 166 milliárd EUR árbevételt biztosítva (EC,2019).

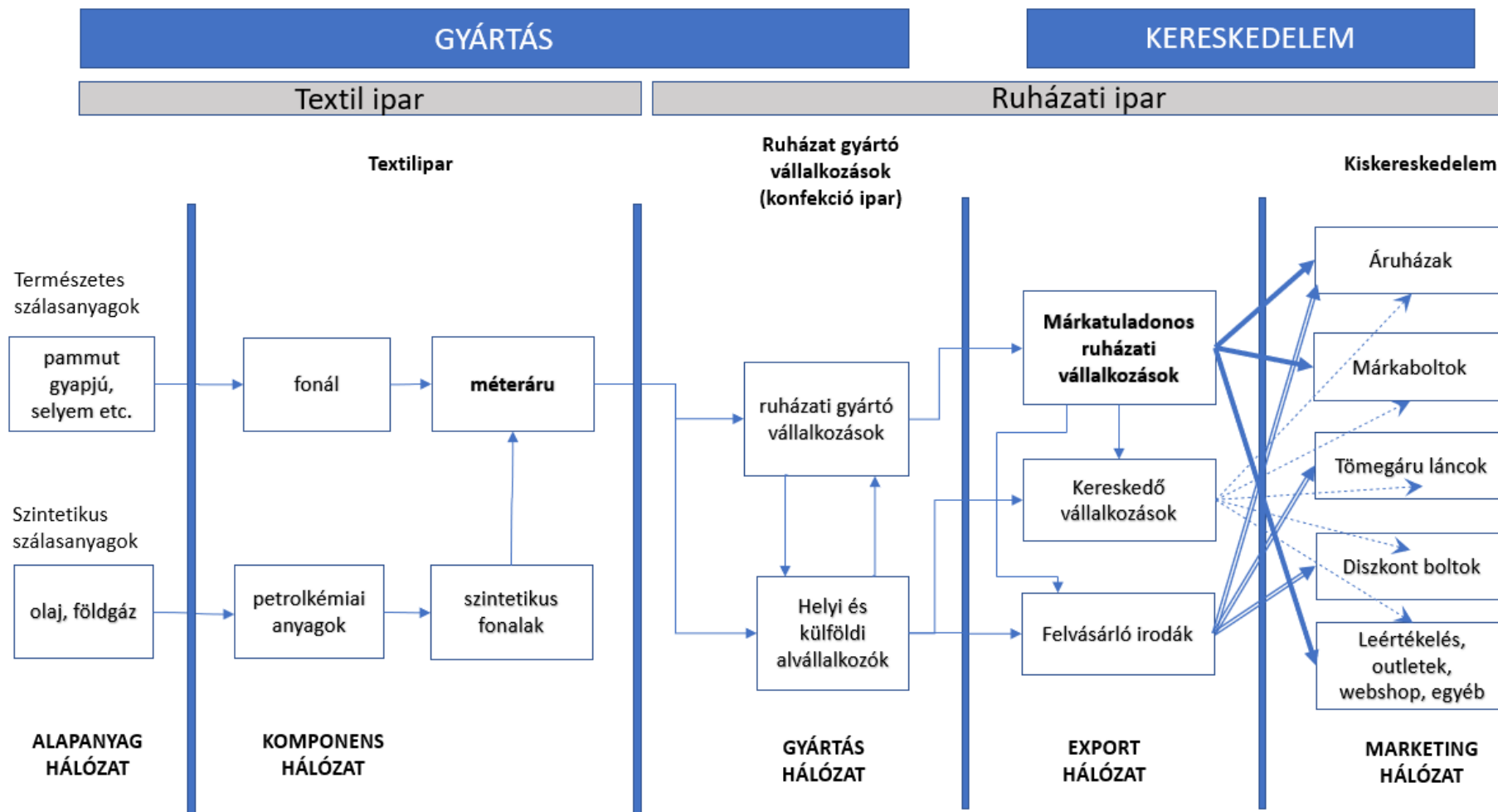
A globális divatipari kiskereskedelem néhány alszegmensre bontva képet ad a különböző területek nagyságáról:

- Luxus divatipari termékek: 339 milliárd USD
- Férfi ruházati termékek 402 milliárd USD
- Női ruházati termékek: 621 milliárd USD
- Esküvői ruházati termékek: 57 milliárd USD
- Gyerekruházat: 186 milliárd USD
- Sportcipők piaca: 90 milliárd USD

A dolgozatban a későbbiekben elemzem a koncentráció mértékét és mutatom be a legnagyobb divatipari szereplőket, azonban a fenti számokhoz rögtön érdemes hozzátenni, hogy a ruházati termékek értékesítésből egyedül a LMVH (Louis Vuitton Moët Hennessy) csoport 48,1 milliárd USD árbevételt generált 2017-ben, a NIKE 34,4 milliárd USD-t realizált a globális ruházati piac bevételeiből, a ZARA csoport (Inditex Group) pedig 25.24 milliárd USD bevételt szerzett (Fashionunited.com, 2019).

A divatiparban érdekelt vállalkozások egyik fő nehézségét az ágazat jellemzően teljes mértékű globalizációja adja (Robine, 2017). A termékgyártás a tervezéssel indul általában, majd az alapanyagok gyártása (textil, bőr, műanyagok és rendkívül változatos kiegészítők) számos országban történhet ugyanazon termékhez. A szabás-varrást jellemzően a nagyvállalatoknál az olcsó munkaerő miatt Kínában, Indiában, Vietnámban végzik. A késztermékeket a világmárkák többségében a fejlett országokba szállítják a kiskereskedelmi üzletbe, ami vagy közvetlenül a márkatulajdonos saját kiskereskedelmi egységeit jelenti, mint például a ZARA vagy H&M esetében, vagy pedig nagykereskedőhöz, akik partnerhálózaton keresztül értékesítik a fogyasztóknak.

A ruházati ipar teljes értékláncát 2. ábra mutatja. Az ábra egyben lehetőséget ad a statisztikákban sokszor keveredő területek – textil ipar és ruházati ipar – összefüggésének megértésére.



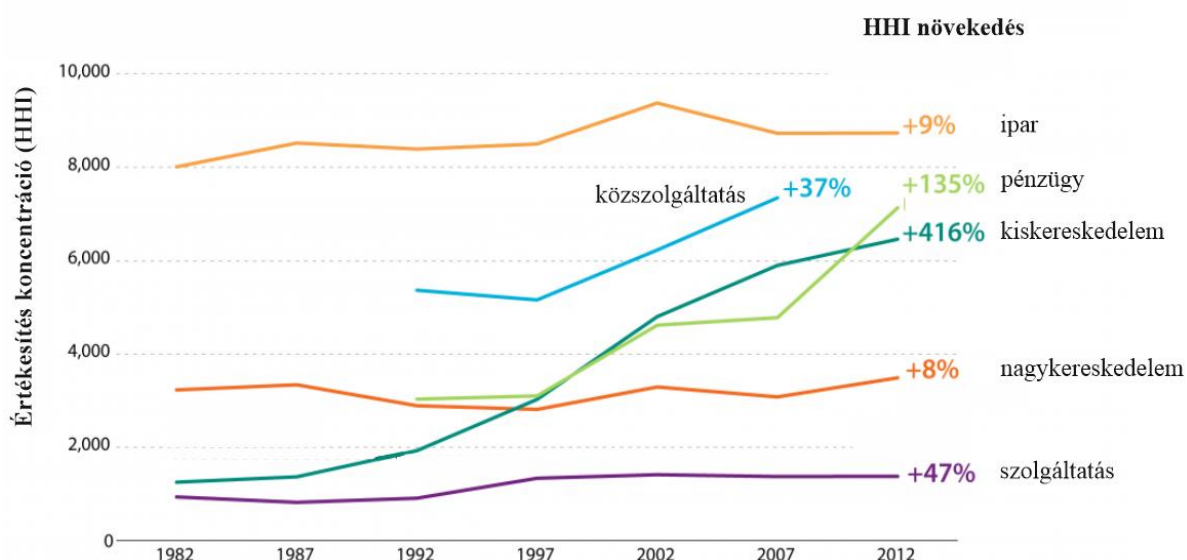
2. ábra: A ruházati ipar értéklánca

Forrás: Gerrefi, 2002 alapján saját szerkesztés

Koncentráció

A nemzetközi szakirodalomban több szerző egyetért azzal, hogy a divatipar és kereskedelem elemzését, a koncentráció, a méret és a nemzetköziesedés vizsgálatával kell kezdeni (Mollá-Descals et al., 2011).

Az elmúlt évtizedekben hatalmas koncentráció ment végbe a világgazdaságban. A koncentráció különösen a kereskedelmi és bank szektorra jellemző. A 3. ábra az USA-ban végbemenő koncentrációs folyamatokat jellemzi a Herfindahl Hirschman index (HHI) alapján. A kiskereskedelmi szektor koncentrációja ebben az időszakban, több mint 400 százalékkal nőtt.



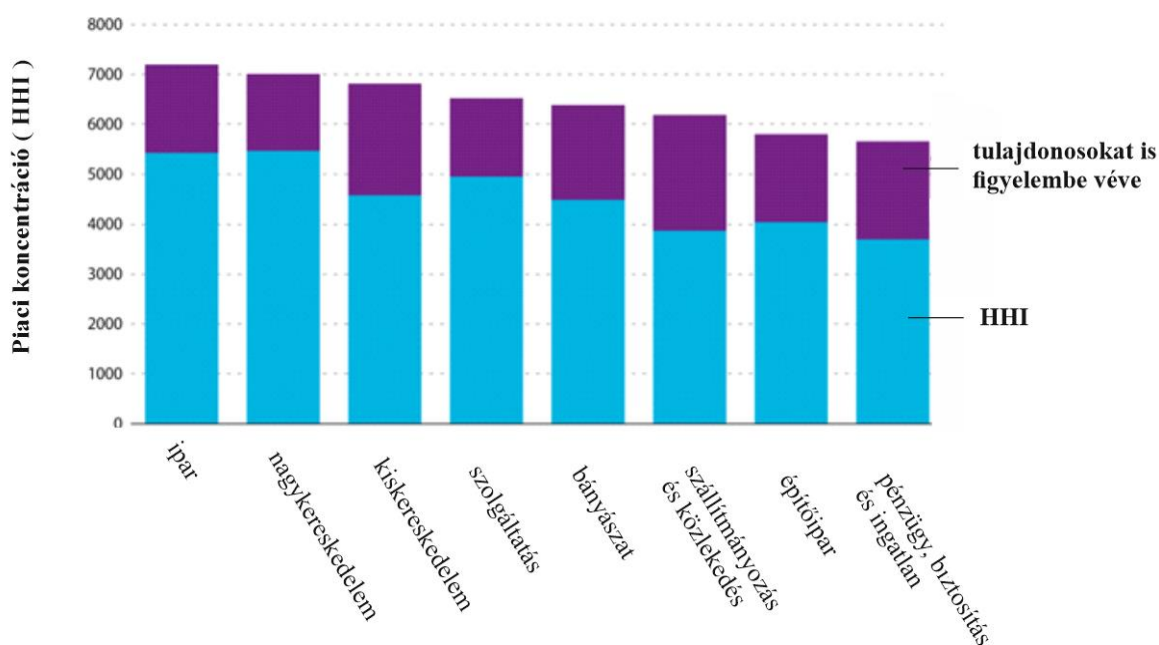
3. ábra: A koncentráció az USA nemzetgazdasági szektoraiban (1982-2012)

Forrás: Hamilton Project, 2018

Néhány szerző felhívja arra a figyelmet, hogy a HHI még alá is becsüli a koncentrációt, mivel az önállóan működő, de azonos tulajdonoshoz tartozó egységek összehangolt cselekvéseik révén is növelik a piaci hatásukat, hatalmukat, ezt figyelembe véve a korrigált HH index kifejezőbb (4. ábra).

Hasonló koncentrációs folyamatokat találunk több fejlett országban is. A Reserve Bank of Australia riportja szerint a kereskedelmi ágazatban a 4 legnagyobb kiskereskedelmi cég piaci részesedése 2012-ben 31%, volt ami alig marad el az USA azonos adatától, és a kereskedelmi szektorban a koncentráció szintén erőteljes növekedést mutat az utóbbi években is (Hambur & La Cava, 2018). A Deutsche Bundesbank (2017) néhány európai ország (Franciaország, Németország, Olaszország) esetében a kereskedelemben magas koncentrációt, ugyanakkor a HH index alapján az utóbbi években némileg csökkenő tendenciát talált, aminek okai a tanulmányban nincsenek feltüntetve.

A koncentráció Közép-Kelet Európát sem kerülte el, a folyamat a rendszerváltás után, a határok megnyitásával, és a nyugati termékek és vállalatok beáramlásával megkezdődött. A folyamat ezen országok európai uniós tagságával meginkább felgyorsult. A divatipart és kereskedelmet jellemző speciális oligopol piaci szituáció itt is kialakult.



4. ábra: A szektorok koncentrációja a közös tulajdonban lévő vállalatokkal is korrigálva

Forrás: Hamilton Project, 2018

Érdekes tény, hogy nemcsak a divatmárkák építették fel az ismertségüket és imázsukat, hanem az egyéb olyan nagyobb áruházláncok is, amelyek nem saját márkákat árúsítanak elsősorban, de idővel az üzletek nevei is népszerűvé és értékes márkává váltak, mint például Neimann Marcus luxusáruház lánc (USA) vagy Európában a Peek and Cloppenburg csoport. Európában a legnagyobb árbevétellel rendelkező divatipari vállalatok listáját a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat: A legnagyobb árbevételű európai divatipari vállalatok listája 2018-ban

Helyezés	Kiskereskedő	Árbevétel Európában milliárd EUR-ban	Üzletek száma**	Központ
1	Inditex	17	5013	Spanyolország
2	H&M	14 (b)*	3044	Svédország
3	Marks & Spencer	10	1200 (b)	Egyesült Királyság
4	Primark	8,5	365	Egyesült Királyság
5	C&A	7 (b)	1575	Belgium/Németország
6	Next	5	513	Egyesült Királyság
7	JD Sports	3,4	598	Egyesült Királyság
8	Calzedonia	2,2 (b)	2000 (b)	Olaszország
9	Arcadia	2 (b)	2700 (b)	Egyesült Királyság
10	New Look	1,5 (b)	750 (b)	Egyesült Királyság

* b = becült

** üzletek számbavétele 2019-ben történt.

Forrás: Veraart Research Group BV, 2019

A nagynevű nyugati divatmárkák mellett, az erősebb multibrand ruházati áruházakon kívül további verseny erősödést hozott szerte a világban a divatra egyébként nem fókuszáló elsősorban élelmiszeripari hipermarketek és diszkontláncok megjelenése és térfoglalása. A divatiparból is egyre nagyobb részesedést szereznek, mivel jelentős nagyságú értékesítést realizálnak. Hazánkban a TESCO, Auchan, Lidl, ALDI stb. például mind árusít ruházati cikkeket is.

2.3. A kiskereskedelmi üzletek versenyképességének sajátosságai

Látható volt az előző fejezetben, hogy a versenyképességet számtalan aspektusból lehet vizsgálni, nemzetgazdasági, vállalati, egyéni szinten, a vállalaton belüli folyamatok szintjén, makro és mezó szinten.

Az erőforrás alapú megközelítésből kiindulva ebben a dolgozatban versenyképesség tekintetében a divatipari kiskereskedelmi vállalkozásokat vizsgálom, és azt tekintem versenyképességi faktoroknak, amik a következő kritériumot teljesítik:

Egy tényezőt akkor tekinthetünk versenyképességi faktornak, amelyre igaz az, hogy ha egy vállalkozásnál ezt a tényezőt változtatnánk és semmi mást (*ceteris paribus*), akkor az hatással lenne a vállalat bevételeire vagy költségeire egy adott időtávon. A versenytényezők hatása különböző időtávokon vizsgálva ellentmondásos lehet.

Rövid távon például egy új leltárrendszer hardveres és szoftveres elemeibe történő beruházás rontja a versenyképességet, mert növeli a kiadásait a vállalatnak, de hosszabb távon a versenyképesség nő, mert a hatékonyabb folyamatok miatt a költségek csökkennek, (például munkaerő megtakarítás miatt) és a bevételek nőnek, mert hatékonyabban működik az áruelosztás. Máshonnan megközelítve ugyanezt: ha feltételezzük, hogy létezik két teljesen egyforma adottságú kiskereskedelmi üzlet, amelyek ugyanazon a helyen működnek ugyanazzal a termékkínálattal, és csak egy darab tényezőben térnek el, akkor, ha ez eltérést okoz a vállalatok működésében bevételeiben és költségeiben, akkor ezt versenytényezőnek tekinthetjük.

Rövid és hosszú távon lehetnek olyan stratégiai céljai egy vállalatnak, hogy növelje a piaci befolyását, terjeszkedjen több üzlettel, több országban – ez mehet akár az eredmény kárára is. De végső soron, hosszú távon mindig a profit vezérli a befektetőket. A profit hosszú távon pedig attól függ, hogy a bevételek nagyobb arányban növekednek, mint a költségek.

A versenyképességi faktorok ilyen szempontból történő megközelítését azért is választottam, mert véleményem szerint módszertanilag könnyebb levezetni és megmagyarázni egy-egy versenyképességi faktor hatását.

A versenyképességi tényezőket nem a gyártó, hanem a kiskereskedelmi üzleti egységek-üzletek szempontjából vizsgálom. Tudomásom szerint ez az első ilyen átfogó vizsgálat Magyarországon és mivel a témában szinte csak nemzetközi szakirodalmi források találhatók, a szakmaspecifikus kifejezések angol megfelelőjét is közlöm zárójelben, dőlt betűvel, segítve ezzel a további kutatásokat, illetve egyértelművé tenni a kifejezések tartalmát.

A kiskereskedelmi ruházati üzletek főbb versenyképességi tényezőit két csoportra osztom: külső tényezőkre (árres, bérleti díj, márka erőssége, finanszírozás, goodwill), amelyekre a vállalatnak rövid távon nincs hatása és a belső faktorokra, amelyekre van (fogyasztói igények

ismerete és annak megfelelés, üzletkialakítás és atmoszféra, fogyasztók hűsége és elégedettsége, értékesítési személyzet, ellátási lánc, marketing, változás menedzsment, digitalizációs megoldások).

2.3.1. Külső tényezők

2.3.1.1. Az árrés nagysága

A verseny és piaci hatalom a divatruházati ipar mikroökonómiai elemzések központi témája. Az árrés az egyik legfontosabb versenytényező és a piaci erő kifejezője is. Az árrést a mikroökonómiában az ár és a határkötség különbségeként határozzák meg, vagyis kifejezi, hogy a nem kompetitív piaci szereplők milyen mértékben képesek eltéríteni az árat a versenypiaci szinttől (Charlton & Perloff, 2006). A gyakorlatban, főleg a kereskedelemben, inkább az átlagköstéget használják a határkötség helyett. A kereskedelmi árrés mikro és makro szinten is jelentős hatása, befolyással van az inflációra, a vállalatok makroökonómiai változókra való érzékenységére, a vállalatok innovációs tevékenységére, a beruházásokra, a fogyasztók árérzékenységétől függően az érintett gazdasági szektorra, a potenciális gazdasági növekedésre (Haldane, 2018; Hambur & La Cava, 2018). Az árrésnek ilyen egész gazdaságra kiterjedő hatása miatt alakulását makroszinten is nagy figyelem kíséri.

A koncentráció és az árrés összefüggést mutat, és mindkettő egyidejű növekedése a verseny intenzitásának csökkenésére, a piaci hatalom, az erőfölény létére utal. A koncentrációt, a vertikális integrációt az árrés növelésének lehetősége erősíti, míg a nagyobb piaci részesedés lehetőséget nyújthat az árrés növelésére.

Az árrés nagyságát azonban számos egyéb tényező is befolyásolja, és nem mindig a versenyellenes magatartás kifejezője. Az árrés révén szereshető piaci hatalmat Lerner az adott termék keresletének árrugalmasságával hozza összefüggésbe (Lerner index). Ez összefüggésbe hozható azzal, hogy a luxustermékek forgalmazóinak van a legnagyobb árrése. A differenciált termékkínálatra való igény ugyancsak lehetőséget teremt a magasabb árrés alkalmazására. Az innováció ugyancsak magasabb árrés alkalmazására ad lehetőséget, ami a piaci részaránynövelés lehetőségének megnyitása mellett, hatékonysági előnyökkel és a fogyasztók számára nyújtott haszon növekedésével jár (Charlton & Perloff, 2006; Deutsche Bundesbank 2017; Haldane, 2018). A vállalatok az árrés tömegében érdekeltek, amit az ár és határkötség termékenkénti különbsége mellett a forgalom nagysága is befolyásol. Így az árrés meghatározásánál a piaci részesedés megőrzése kiemelt tényező. Gazdasági recesszió esetén a nagyobb árréssel dolgozó vállalatok nagyobb árcsökkentési lehetőséggel növelhetik túlélési esélyüket.

2.3.1.2. Bérleti díj

A kiskereskedők az üzlethelyiségeket jellemzően bérlik. A bérlemény jellemzői két oldalról hatnak a kiskereskedelmi egység versenyképességére a piaci kereslet oldalán, mint bevétel generáló képesség, míg a kínálati oldalon, mint meghatározó költségtétel bír hatással.

Az üzlet helye valószínűleg a legfontosabb és legköltégesebb döntés, amelyet a kiskereskedőnek meg kell hoznia a hosszú távú siker elérése érdekében (Öner, 2014).

Amikor a tulajdonos arról dönt, hogy hol bérel üzletet, költség-haszon elemzést végez. A bérleti szerződés megkötése után azonban a bérleti díj nagysága, illetve a bérleti kondíciók adottságként jelentkeznek.

Egy kereskedelmi egység bérleti díjában megtestesül a helyiség kiaknázható üzleti potenciálja.

- Az üzleti potenciál nagyban függ az üzlet előtt elhaladó járókelők számától (*footfall*) és az összetételétől, azaz a vásárlási erejüktől és költsékezési hajlandóságuktól, mint pszichológiai tényezőktől (bevásárlóközpont, outlet center, frekventált turistahely) (BNP, 2018).
- A bérlemény fizikai tulajdonságai ugyancsak meghatározói az üzleti potenciálnak, ilyenek: az üzlet kirakata és eladótér adottságai pl. tagolt kis helyiségekből áll vagy átlátható az egész, tartozik-e hozzá raktár, van-e a közelben parkolási lehetőség.
- A bérlő, vagy az ingatlan tulajdonosa számára jelentkező externális hatásoktól. Ennek egyik kérdése a lokáció a bérlemény a termékek és üzlet célcsoportjának megfelelő helyen van-e? Szinte minden kiskereskedő a fogyasztók közelségét prioritásaként kezelve dönt a helyük megválasztásakor, ez a közös helyszínhez és ezáltal a kiskereskedelmi agglomerációhoz vezet (Öner, 2014).

Elméleti háttérét ennek már Hotelling (1929) munkájában megtaláljuk, aki a minimális termékdifferenciáció esetén kimutatta a kiskereskedők homogén agglomerációjában való elhelyezkedés pozitív hatását.

Nelson (1958) a kiskereskedelmi egységek agglomerációjával foglalkozva mutatta ki, hogy egyazon árucsoporthoz tartozó terméket áruló üzletek nagyobb bevételt képesek generálni, mintha egymástól elszórva, nagyobb távolságra helyezkednének el (kumulatív vonzás elmélete). Főként, ha ez az üzlet prémium lokációban található, például egy frekventált bevásárlóközpontban vagy outlet centerben, esetleg a város bevásárló utcájában (*high street*).

Nemzetközi viszonylatban a legdrágább kiskereskedelmi üzletek bérleti díjával sorrendben Hong Kong, New York, London dicsekedhetnek (Statista.com, 2019). Ilyen bérleti díjak mellett csak olyan márkák tudnak hosszútávon fennmaradni, akiknek akkora forgalmuk és árásuk van az eladott termékeken, ami ezt a költséget fedezni képes.

Természetesen ezekért a helyekért verseny folyik, aminek a másik oldalról bérleti díjat felhajtó hatása van. Az üzlethelyiségek száma limitált és a legnagyobb cégek presztízs, reklám és természetesen profit céllal keresik a lehetőséget az üzlet nyitására ezeken a helyeken. Ezek az utcák, illetve márkák vonzzák a vevőket. Az externáliák tanulmányozása lehetőséget ad arra, hogy a bérleti díjak, mint versenytényezők szerepét megértsük.

A bérleti díjnak a gyakorlatban többféle változata van a bevásárló központokban, de leginkább a fix alap díj (*base rent* vagy *minimum rent*) és egy forgalommal arányos díj (*turnover rent*) kombinációját alkalmazzák. A bérleti díj konstrukció függ a bérlő és a bérbeadó kockázathoz való viszonyától és a jövőbeni gazdasági helyzetre vonatkozó várakozásoktól (Brueckner, 1993).

A bevásárlóközpontokban a mágnesbérlőknek (*magnet brand*) nevezett legnépszerűbb márkák komoly alkupozícióval rendelkeznek a többi bérlővel szemben, aminek alapja az is, hogy pozitív externáliát generálnak a tulajdonosnak. A bevásárlóközpontoknak alapvető érdekük, hogy ezek a bérlők bekerüljenek a kínálatukba és ezáltal vonzóbbá tegyék a centert. Ezért számukra jóval

kedvezőbb ajánlatokat kínálnak a bérlésre (alacsony vagy 0 havi fix/minimum bérleti díj, alacsonyabb forgalomarányos bérleti díj (Güven, 2019), kilépési lehetőség a szerződésből (*break option*), az üzlet kiépítéséhez (*store fit out*) anyagilag vagy fizikailag hozzájárulnak (*capital contribution*) (EC, 2016). Ezáltal a nagy márkák ugyanolyan teljesítmény mellett több eredményt tudnak elérni a többi bérlőhöz képest egyidejűleg kevesebb kockázatot futva, valamint egy válság esetén könnyebben átvészelik a nehezebb időszakot a kedvezőbb kondíciók és a bérbeadók kedvezőbb hozzáállása miatt. A pozitív előnyöket generáló nagy márkák jobb alkupozícióval és nagyobb érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, aminek eredményeként kedvezőbb bérleti konstrukciókat (alacsonyabb forgalomarányos bérleti díj és kockázatcsökkentő opciók) tudnak kiharcolni a bérbeadóktól.

Velük szemben a többi kiskereskedelmi üzlet kevésbé előnyös bérleti kondíciókkal rendelkezik, a kereslet előnyeinek köszönhetően hajlandók relatíve magasabb árat fizetni a bérleményért. A mágnes bérlők alacsonyabb forgalomarányos bérleti díja nem feltétlenül jelenti azonban azt, hogy ők kevesebb bérleti díjat fizetnek a bérbeadónak, mert a kevésbé népszerű márkához képest jóval nagyobb árbevételük miatt összeségében több is lehet a bérleti díj összege. Ugyanakkor a nagyok kockázata mindenképpen alacsonyabb és a forgalmához képest is alacsonyabb bérleti díj költséggel rendelkezik a kisebb bérlőkhöz képest.

A bevásárló központokon és outlet centereken kívül az utcai üzleteknél a forgalomtól független, fix bérleti díj konstrukciók a jellemzőek, ahol már kedvezőbb bérleti díjakat és konstrukciókat nem tudnak érvényesíteni az egyes márkák a többiekhez képest.

2.3.1.3. Goodwill, azaz vállalati jó hírnév

Peasnell megfogalmazása szerint, a vállalati hírnév az az érték, amit a cég jó reputációja ad hozzá a cég általános értékéhez (Peasnell, 1982).

Nehéz megfogni, hogy egész pontosan mit is takar a goodwill, de elméletileg le lehet írni üzleti reputációként, presztízsként vagy márkaként. Konczosné (2013) irodalmi hivatkozások alapján társadalmi, pénzügyi, termék és toborzási imázs részterületekre osztja, ami utal a sokrétű hatására. A pénzügyi és nem pénzügyi hatások együttesét hangsúlyozza Murray és Vogen is (1997).

Jelen esetben úgy tekintünk rá, mint a ruházati márkát is magában foglaló, de annál több vállalati image-re, ami az stakeholderek véleményén alapul. A vállalati pozitív image része lehet a zöld attitűd, a társadalmi szerepvállalás által kialakított jó kép, a hitelesség, megbízhatóságon alapuló jó üzleti partnerség, de vállalat egy adott üzletének a saját márkaimage-ét is felöleli, ha ez közvéleménnyé formálódik („beszélnek róla”) az a goodwill, vagy vállalati hírnév (Murray & Vogen, 1997).

Jó vállalati hírnév több elégedett vásárlót és magasabb vásárlói hűséget eredményez, több beszállító hajlandó együttműködni, több befektető jelenik meg és könnyebbé válik a vállalat finanszírozása, ráadásul a média is pozitívabban kezeli a vállalatot és ezen keresztül a cég image is javul (Kliestik et al., 2018).

Más kutatók is bizonyították, hogy az immateriális javak között szereplő goodwill-nek pozitív hatása van a vállalati teljesítményre és értékre. Rodov és Leliert (2002) valamint Satt (2016)

mege erősítette ezt a tényt és ezzel is magyarázatot szolgáltattak arra, hogy a vállalatok könyv szerinti értéke miért lehet alacsonyabb, mint az aktuális piaci érték. A Goodwill, amire vállalati jó hírnévként is szoktak hivatkozni, a mérlegben az egyik fő komponense az immateriális javaknak. A könyv szerinti érték és a piaci érték közötti jelentős különbség, valamint az immateriális javak értéke a kutatókat arra készítette, hogy megpróbálják bizonyítani, hogy az immateriális javak vajon szignifikáns faktornak bizonyulnak-e a vállalati érték növekedésében és a teljesítményben (Satt & Chetioui, 2018).

Satt hipotézisét, miszerint a goodwill a vállalati teljesítményt pozitívan befolyásolja, regressziós egyenletek modelljével tesztelte, amiben a RET (*market adjusted returns*) a függő változót képviselte és a független változót pedig a goodwill jelentette. Az elemzés igazolja a hipotézist. Satt azonban nem határozza meg, hogy mi a mérőszáma a goodwillnek, így azt sem számszerűsítte, hogy mennyiben van pozitív hatása a vállalati teljesítményre. Más kutatások szerint a kisebb vállalatoknál a goodwill nem volt hatással a teljesítményre. Ezt azzal magyarázta Satt, hogy csak a jól prosperáló vállalatok investálnak a goodwillbe, míg a kisebb cégek egyszerűen csak a tárgyi eszközökkel való ellátásért küzdenek.

Véleményem szerint a goodwillnek, minden méretű vállalatnál szerepe van, elsősorban a külső finanszírozási források megszerzésére és a fogyasztók megszerzésére, megtartására, bizalmának elnyerésére. A Társadalmi Felelősség vállalása (*Corporate Social Responsibility - CSR*) ma egy kiemelt eszköze a goodwill építésének (Golden et al., 2018), ami nem feltétlenül kötődik mérethez, bár a nagyobb vállalatoknak jobb esélye van ennek reklámozására.

2.3.1.4. A márka ismertsége és erőssége (népszerűsége)

Oliver a márkahűséget egy olyan erős elköteleződésnek értelmezni, amely a fogyasztót újravásárlásra és a gyártó vagy szolgáltató további támogatására készíti a jövőben függetlenül a környezeti és marketing hatásoktól (Oliver, 1997; Rajagopal, 2011). Aaker egyszerűbben definiálja a márkahűséget: „a vásárló és márka közötti kapcsolat” (Aaker, 1991).

A fogyasztók hajlamosak a saját tulajdonságaikat keresni a márka imageben, azzal azonosulni. Ebből a szempontból a márkanév tükrözi a fogyasztói igények kielégítésének képességét. A márkakép képviseli az ügyfelek számára létrehozott értéket és identitást. A vásárlók termék- vagy üzletmárkákhoz való hozzáállását nemcsak pozitív, hanem negatív tapasztalatok is formálják. A fogyasztó márkához való negatív hozzáállása az áruk kedvezőtlen teljesítményéből vagy a márkával kapcsolatos kedvezőtlen tapasztalatokból származhat, amelyek kockázatérzékelést eredményezhetnek. A magas szintű kockázatérzékelés miatt az ügyfelek tartózkodnak az újravásárlástól (Rayburn & Voss, 2013).

A márka imagét, a márka megtestesített személyiségét a vállalat üzleti tevékenysége, a marketing és PR akciói alakítják, így fontos, hogy a kialakítani kívánt kép a megcélzott célcsoport önkifejezési igényeinek feleljen meg (Aaker, 1997).

Egy vállalat, ha olyan márkát árul, amit már bevezettek a piacon, nagyobb bevételt tud generálni, mint amelyiket nem ismernek. Amennyiben a kiskereskedő több márkát forgalmazó (*multibrand*) üzletben értékesít, megvan a lehetősége, hogy új márkákat kezdjen el forgalmazni, amit nagyobb sikerrel tud értékesíteni. A márka ismertsége, több versenytényezőre is hatással van, pl. az árásra, bérleti díj kondíciókra. Liu (2008) rámutatott a korábbi empirikus kutatások alapján, hogy a márka image-e és a vásárlói hűség között is erős kapcsolat van.

Versenyképességi tényezőnek tekinthetjük a termék adaptálhatóságát a helyi piacra. Emiatt forgalmaz a H&M más termékeket az arab országokban, mint a nyugati piacain. Ugyanazon márka a különböző országokban lévő disztribútorainak különböző mértékű kiaknázható potenciált jelent a helyi piac adottságainak köszönhetően, így például egy sűrűhátú márkájú jól több lehetőséget rejt egy skandináv országban, mint egy mediterrán országban. Ezek a helyi sajátosságok alakítják ki, jelölik ki a célcsoport nagyságát (Juliussen, 2015).

2.3.1.5. Vállalati méret, mint versenyelőny

Vállalati méret és profitabilitás közötti kapcsolatot többször vizsgáltak kutatók, de vegyes eredményekkel (Doğan, 2013; Lee, 2009; Nireesh & Velampy, 2014). Doğan irodalmi kutatása alapján a kutatók döntő többsége pozitív korrelációt állapított meg a vállalati méret és profitabilitás között (Hall & Weiss, 1967); Saliha & Abdessatar, 2011), a kutatások kisebb hányada pedig negatív korrelációt vagy egyáltalán nem talált összefüggést a két tényező között Whittington (1980) és Banchuenvijit (2012).

Az alkalmazottak száma, értékesítés volumene, eszközök értéke és hozzáadott értéke gyakorta használt megközelítés a vállalat méretének meghatározására. Becker-Blease és társai (2010) empirikus kutatásukban a profitabilitás, vállalati méret és alkalmazottak száma közötti összefüggéseket keresték és arra jutottak, hogy az összefüggés üzleti területspecifikus és csak azonos területi alapon lehet összehasonlítható. A kutatás eredményei alapján azt találták, hogy azon vállalatok közül, amelyeknek azonos értékesítési volumene és befektetett eszközei vannak, a kevesebb alkalmazottal rendelkező vállalat profitabilisabb, valamint azon vállalatok közül, ahol az alkalmazotti létszám azonos, a magasabb értékesítési volumennel és kevesebb befektetett eszközzel rendelkezőknek magasabb a profitabilitása. Arra nem találtak semmilyen bizonyítékot, hogy a kisméretű gyártó vállalatok profitabilisabbak lennének, mint a nagyobbak.

A nagyobb vállalati méret a finanszírozási lehetőségekre és költségeire is kedvezően hat. Egy működő kiskereskedelmi egység számára jobbak a finanszírozási lehetőségek egyrészt a nagyobb volumennel járó jobb kondíciók miatt, másrészt a piaci hatalommal biztosított jobb alkupozíció miatt.

A méretekből adódó előnyöket Becker-Blease és társai (2010) a következőképpen összegezték:

- könnyebb és olcsóbb finanszírozás
- olcsóbb marketing
- alacsonyabb bérleti díj
- szélesebb és több tapasztalat
- alacsonyabb egységköltségek
- hátrány: vízfej: központi költségek ráakódnak az egységekre, lassabb döntés, rugalmatlanság

Chan és társai (2017) ugyanakkor kiemelték, a divatágazatban a profitabilitás legnagyobb mértékben a szervezeti rugalmasságtól, a változó igényekre való válaszkészségtől függ, ami nem feltétlenül méretfüggő. A profitabilitás a vállalati mérettől függetlenül korrelációt mutat több más tényezővel is, így például a digitalizációban rejlő lehetőségek kihasználásával.

2.3.2. Belső tényezők

A belső tényezőket három fő csoportba sorolom:

- a fogyasztói igényeknek a minél magasabb szintű kiszolgálásához tartozó faktorok,
- a vállalati területek hatékonyságának növelését célzó tényezők,
- digitalizáció, ami az előző két csoport minden tényezőjére hat.

2.3.2.1. Fogyasztói igények kielégítéséhez tartozó faktorok

A vállalatnak az az érdeke, hogy minél több terméket adjon el minél magasabb áron. Ehhez azt kell elérnie, hogy minél több vásárlója legyen, akik többször járnak vissza hozzá és többször ismétlik a vásárlást. Az elmúlt időszakban a marketing elvek sok változáson mentek keresztül és ennek következtében a fókusz áttevődött a vásárlói igényekre és a fogyasztói elvárásokban történt változásokra és okaira (Kumar et al., 2012, Andersen et al., 2020).

A professzionális vállalatok elemzik, hogy a célcsoportjukba tartozó vásárlóknál milyen tényezők hatnak a fogyasztói magatartásra, a vásárlói igényeire és ezeket a tényezőket a vállalat miként tudja hatékonyan a szolgáltatába állítani.

A tényezők egyrészt a termék tulajdonságaihoz kapcsolódnak, másrészt pedig a vásárlás körülményeihez és a vásárlás előtt, közben és utána nyert pszichés élményhez. Az irodalomban ennek az észlelt kapcsolatminőségnek a vizsgálata nagy teret kap, mivel jelentős hatással van a vásárlási szándékokra és a vásárlói hűségre. A kapcsolatminőség dimenzióihoz tartoznak a bizalom és az ügyfelek elégedettsége (Oláh et al., 2017a, 2017b).

Az empirikus kutatás során feltárt főbb tényezők a következők:

- üzleti környezet és atmoszféra,
- az eladók munkájának minősége és megfelelő személyzet megléte,
- fogyasztói elégedettség, vásárlói hűség,
- márkanagykövet (*brand ambassador*)

Üzleti környezet és atmoszféra

A marketing kutatások figyelmét az üzleti környezet fogyasztó viselkedésre gyakorolt hatására először Kotler hívta fel a figyelmet, rávilágítva azokra az ügyfelekben kiváltott pszichológiai hatásokra, amelyek növelik a vásárlás valószínűségét (Kotler, 1973). Kutatások bizonyítják, hogy a professzionális üzletkialakítás és tervezés (*shop design*) nagyobb mértékű konverziós rátát eredményez (*conversion rate*), azaz több vásárlás realizálódik ugyanolyan számú betérő látogató (*visitor number*) esetén (Chang & Wang, 2014).

Az üzleti környezet, berendezés az üzlet olyan fizikai tulajdonságait jelenti, amelyek megjelenítik a képet az üzletről és vonzzák az ügyfeleket (Berman & Evans, 2013). Ez sok esetben nem független az üzlethelyiség adottságaitól, amelyeket a bérleti díjról szóló részben

kifejtettem.

Mások egyéb tényezőket, (zene, illat, személyzet megjelenése) is bekapcsolnak a vizsgálatba. Elbachir (2014) és Bohl (2012) átfogó képet adnak az üzleti környezet vizsgált elemeiről és a kapcsolódó kutatások eredményeiről.

Az utóbbi évtizedben igen megszorodtak az innovatív megoldások és a digitalizáció által lehetővé tett alkalmazások hatásának vizsgálatára irányuló kutatások (Pantano & Laria, 2012; Pantano & Viassone 2012, 2014).

A környezeti tényezők jelentős mértékben tudják növelni a fogyasztói komfort érzetet, aminek tényezői a nyugodt, szorongásmentes légkör, amely segíti az eladókkal való felszabadult kapcsolatteremtést is, ugyanakkor növelik a eladásokat (Hosseini & Jayashree, 2014).

Niekerk 2015-ös kutatásában faktoranalízis segítségével azt vizsgálta, hogy a kiskereskedelmi üzletek külső megjelenése, belső kialakítása, elrendezése és design-ja, valamint a dekoráció és POS eszközök (eladáshelyi reklámok) miként állnak ok-okozati kapcsolatban a vásárlói megelégedettséggel, az üzlethez kapcsolódó hűséggel és az ismételt vásárlási szándékkal a divatipari területen. Az eredmények alapján világossá vált, hogy az üzleti környezet nagymértékben befolyásolja a vásárlói elégedettséget és üzlet iránt érzett hűséget, így a szerző javasolja, hogy a ruházati butikok, még a kisebb üzletek is, fordítsanak nagyobb figyelmet az üzleti atmoszférára (van Niekerk, 2015).

Az eladók munkájának minősége és megfelelő személyzet megléte

Több szerző is megerősítette, hogy az eladók jelentős hatást tudnak gyakorolni a vásárlókra, mert a vállalati alapértékeket és a vállalatot tükrözik vissza munkájukban, hatással vannak a vállalat image-re és piaci részesedésre, a profitra. Az eladószemélyzet testesíti meg a vállalatot és termékeit, velük kerülnek a vásárlók közvetlen személyes kapcsolatba, támogatják a vásárlói döntéseket és növelhetik a vásárlói élményt a kiszolgálás minőségén keresztül. Az eladó személyzet a fogyasztókból érzelmeket vált ki, mely hatással van a vásárlás megismétlődésére (Meyer et al., 2016). Bamfo és társai (2018) megerősítik ezt az állítást, kiemelve, hogy az eladószemélyzet barátságos, mosolygós vevőkiszolgálása fontos tényező a vállalati eredményesség szempontjából, részét képezi az egyik mostanában azonosított vállalati erőforrásnak, a kapcsolati tőkének (*relationship capital*). Kifejti továbbá, hogy a legkritikusabb pont az elégedetlenkedő, erőszakos vevők kezelése. A panaszkezelésben és az elégedetlen vevőkkel történő kapcsolattartás pedig megfelelő empátiát kíván, ami az érzelmi intelligencia egyik eleme. Az eladó személyzet képzése az ilyen esetek kezelésére kiemelt fontosságú.

A Johnson & Johnson vállalat (JJC&PC Group) kutatása több, mint 400 menedzser bevonásával megerősítette, hogy a jobb eredményeket elérő alkalmazottaknak szignifikánsan magasabb az érzelmi intelligenciája a többiekhez képest. A vásárlói hűség, a vásárló által észlelt termék és a szolgáltatás teljesítménye, az elégedettség mind az emberi pszichéhez kötődő tényező, ezért az érzelmi intelligenciát, mint fontos kompetenciát figyelembe kell venni.

Az érzelmi intelligencia magas szintje nem csak a vásárlókkal való kapcsolattartásban játszik jelentős szerepet, de a vállalat munkatársainak együttműködését is jelentős mértékben javítja (Bagshaw, 2000; Thory, 2016).

Schutz személyes kapcsolatok elmélete (*fundamental interpersonal orientation relations FIRO*) alapul szolgál az eladók és vevők kapcsolatának vizsgálatához, amelyek fő célja kimutatni, hogy az emberek együttműködése révén hogyan lehet maximalizálni a hatékonyságot. Kiemeli, hogy a hatékony együttműködéshez két fő képesség szükséges: a technikai kompetencia, ami a témához való szakmai jártasságot és tudást foglalja magában, valamint a kompatibilitás, ami két személy közötti kapcsolatteremtő képességet jelent és hangsúlyozza ezen tényezők ellenőrzésének fontosságát (Schutz, 1958).

Ezt úgy értelmezhetjük, hogy azon üzletek rendelkeznek versenyelőnnyel, amelyeknél az alkalmazottak jobb kapcsolatteremtő képességgel rendelkeznek és ez jobb együttműködést eredményez mind a vevők, mind az eladói csoport irányába.

Fogyasztói elégedettség és vásárlói hűség

A fogyasztói vagy vásárlói elégedettség az egyik legfontosabb eszköze a sikeres üzletnek. A fogyasztói elégedettség, hűség elérése a vállalati stratégia alapeleme, a versenyelőny megszerzésének eszköze (Kenesei, 2017). Az elégedettség a termék megtapasztalt teljesítménye és a vele kapcsolatos elvárás közötti kapcsolatot tükrözi vissza a vásárló ítéletében (Zineldin M. et al., 2014).

Talán a legjobb definíció Peter és Olsan (2015) megfogalmazásában került meghatározásra, mely szerint az elégedettség egy olyan jelenség, ami kifejezi azt, amikor a teljesítmény és előny nagysága meghaladja a vásárló elvárásait.

Ez a definíció összecseng Khaneman Kilátás elméletének (*prospect theory*) megállapításaival. A vásárláshoz kapcsolódó pszichológiai aspektusok alapján magyarázható az a kiemelkedő fogyasztói elégedettség, ami összefüggésbe hozható a fogyasztói lojalitással. A vásárló nem az abszolút nyereségekre vagy veszteségekre koncentrál, hanem egy referencia ponthoz viszonyított nyereségekre és veszteségekre. (Kahneman, 2002; Hámosi, 2003).

Ezt erősíti meg Chen és Wang (2009), akik az ügyfelek elégedettségét egyfajta megfelelés értékelésként tekintik, a fogyasztók összevetik a korábbi várakozásokat és az észlelt szolgáltatási teljesítményt. Ezt a gondolatot tovább fűzve, amennyiben viszont nem pozitív az egyenleg, azaz a teljesítmény és előny nagysága alacsonyabb a várakozásoknál akkor elégedetlenségről beszélünk – és ezt a jelenséget ugyanúgy kell vizsgálni, mint az elégedettséget, mert a hatása a vásárlói hűségre még nagyobb is lehet a negatív tapasztalatnak, mint a pozitívna.

Bearden és Teel eredményei alátámasztják a korábbi megállapításokat, miszerint az elvárások és az annak való megfelelés/nem megfelelés valószínűleg meghatározzák az elégedettséget, és arra utalnak, hogy a panasztevékenységet be lehet vonni a fogyasztói elégedettség kutatásába, ahogyan azt a fogyasztói panaszkezelési magatartás korábbi kutatásai is javasolták (Bearden & Teel, 1983).

A fogyasztói elégedettség rendkívül összetett, a szakirodalomban is különböző definíciói találhatók. Chen szerint a vásárló elégedettség a fogyasztónak a vásárlói tapasztalatának

szubjektív értékelését jelenti, ez megmutatja, hogy a termék vagy szolgáltatás milyen mértékben találkozik a fogyasztók szükségleteivel (Chen et al., 2011). Pappu és Quester (2006) szerint a fogyasztói elégedettséget a következő tényezők alakítják: márka image, árazás, disztribúciós gyakorlat, promóciók.

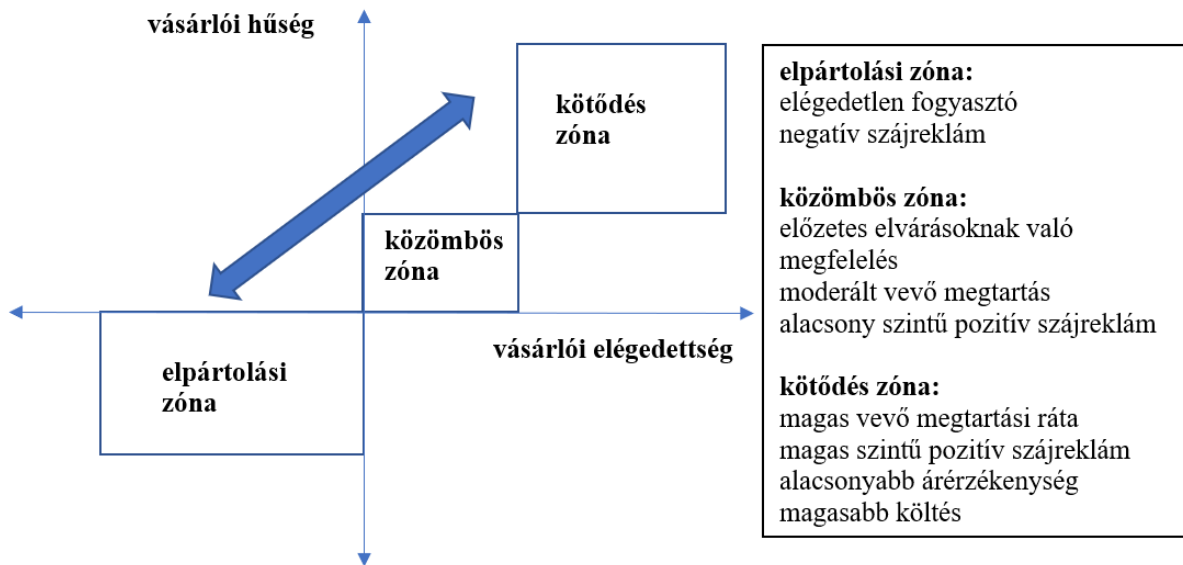
Hansemark és Albinson megfogalmazásában a fogyasztói elégedettség egy fontos indikátor a termelő és szolgáltató cégek pozíciójának megállapítására a versenypiacon (Hansemark & Albinson, 2004).

Noriaki Kano az 1980-as években felállított egy azóta széles körben elismert elméletet a termékfejlesztés és vásárlói megelégedettség kapcsolatára. Véleményem szerint a modellt nem csak a termékfejlesztéssel kapcsolatban lehet alkalmazni, hanem általában minden vásárlói elvárásra, elégedettségre és a hűség kapcsolatára, így az elméletét saját kutatásomhoz alapmodellként tekintetem. A Kano modell alapján, amikor a vásárlónak az alap elvárásait teljesítik, akkor ezzel a vásárlói reklamációkat és panaszokat el lehet kerülni. Abban az esetben, amikor már magasabb szinten képes a vállalat kielégíteni a vevő igényeit és így a vevő által nem meghatározott igényeket is teljesítenek, az a vásárlóban bizalmat épít fel a vállalat és termékei iránt, a vásárló ekkor válik elégedetté. A vásárlói hűség kialakulására annak van igazán hatása, amikor a vevő olyan attraktív termékkel vagy szolgáltatással találkozik, amire jellemző, hogy a vevő által nincsen explicit kifejezve vagy várva és ezáltal jelentősen és váratlanul túlteljesíti a vevői elvárásokat. Abban az esetben, amikor a vásárlónál élményt sikerül megteremteni, az vásárlói hűséget épít ki (Kano et al., 1984).

Kano négy dimenziós modelljét széleskörűen felhasználták a fogyasztói igények kielégítése, az elégedettség és a vásárlói hűség összefüggésének vizsgálatához. A 5. ábraán Kano et al., (1984) és Matzler és Hinterhuber (2011) koncepcióját felhasználva mutatom be az összefüggéseket. A vásárlók a tapasztalataik alapján három zónában mozognak. Az elpártolási zónában a vásárlói elégedettség hiányában az ügyfelek könnyen átváltak más termékre vagy márkára, ráadásul a negatív tapasztalataikat másokkal is megoszthatják (negatív szájreklám). Amikor a fogyasztó igényeinek kielégítése az elvárt szinten történik, a visszatérési ráta kismértékben növekszik, a fogyasztók részéről megjelenik már, bár alacsony szinten a pozitív szájreklám. A kötődés zónában jön létre az erős vásárlói lojalitás, aminek eredményeként magas az olyan visszatérő fogyasztók aránya, akiknek az érzékenysége kisebb, és nagyobb valószínűséggel generálnak a termékről (üzletről) pozitív véleményt ismerőseik körében (pozitív szájreklám).

Kurniawan (2014) kapcsolódik Kano modeljéhez, szerinte a vásárlói elégedettség a vásárló által realizált olyan élmény, amit a termékből vagy szolgáltatásból szerzett.

Számos más kutatás is bizonyította, hogy a vásárlási elégedettség alapja vásárlói hűségnek és szájról szájra terjedő reklámot indukál (word of mouth - WOM), ami további haszon generáló tényező a vállalatok számára (Kasiri et al., 2017). A szájról szájra terjedő személyes reklám szerepe napjainkban még jobban felértékelődik, mivel a reklámzaj egyre nagyobb és ezáltal nehezebb a hagyományos kommunikációs csatornákon hatni a vásárlókra.



5. ábra: Vásárlói hűség és elégedettség

forrás: Kano (1984) és Matzler & Hinterhuber (2011) koncepciója alapján saját szerkesztés

A fogyasztói hűség egyfajta barométer, ami előre jelzi a jövőbeni vásárlói viselkedést (Hill et al., 2007; Zineldin et al., 2014).

Macintosh és Lockshin szerint kiemelt fontosságú lehet a vásárlói hűség kialakulásában is a személyes kapcsolatok megléte a vásárlók és szervezet – kutatási témán esetében a kiskereskedelmi egység - között (Macintosh & Lockshin, 1997).

A ruházati kiskereskedelemben a személyes kapcsolat ott erős, ahol stabil kapcsolat alakul ki a személyzet és a vásárló között, és ezáltal ők ismeretségi viszonyba kerülnek egymással. Ahhoz, hogy kialakuljon egy kapcsolat, valamilyen ígéretet kell tenni. Ahhoz hogy fennmaradjon ez a kapcsolat, ezeket az ígéreteket be kell tartani. Ahhoz, hogy ezek a kapcsolatok szélesedjenek, új ígéreteket kell tenni, amellett, hogy a régieket betartják (Grönroos, 1990).

Marzo és társai (2004) kutatásában a vásárló oldaláról származó kapcsolati előnyöket vizsgálta a szervezet által megszerezhető haszon és a vásárlói hűség tükrében. Kérdőívvel, 228 válaszadó bevonásával, 7 pontos Lickert skálás kérdésekkel vizsgálta a ruházati termékek vásárlói és a személyzet kapcsolati összefüggéseit. Bizonyítást nyert, hogy pozitív összefüggés áll fenn a vásárlók kapcsolati előnye és elégedettségük, valamint hűségük között. Marzo és társai arra is rámutattak, hogy a vásárlói hűség versenyzői eszköz is, továbbá alapot szolgáltat akár az áremelésnek, vagy az ár magas szinten tartásának és képes arra, hogy akadályokat építsen mások piacra lépése elé.

A vásárlói hűség növelésének kutatása rendkívül népszerű téma a menedzserek, tulajdonosok és kutatók körében, akik komoly figyelmet szentelnek annak, hogy a vásárlók elsődleges igényeit és követelményeiket megértsék, ami alapján testreszabott termékeket és szolgáltatást tudnak nyújtani (Dawar, 2013; Fecikova, 2004). Ennek oka a téma üzleti jelentőségében rejlik. A hűséges ügyfeleknél a kutatások alapján magasabb a megtartási arány (*retention rate*), nagyobb mértékben költenek a kategóriájukon belül a többi vásárlói csoporthoz képest és valószínűbb, hogy másoknak is ajánlják a céget és termékeit (Reichheld & Sasser, 1990). A

vevők szempontjából a visszatérés és újbóli vásárlás célja a korábbi jó tapasztalatok alapján vélhető kockázatsökkentés és a jövőbeni vásárlások optimalizálása (Kahneman & Tversky, 1979; Meyer et al., 2016).

A növekvő verseny és a digitalizáció fejlődése mellett a vásárlói tudatosság is erősödött és olyan helyzetet teremtett, amiben a vállalatoknak már nem elég a hosszú távú sikerhez a termékminőség és annak optimalizált árazása. A vállalatok már inkább a hosszú távú vevőkapcsolatra építik a sikerüket. Tanulmányok bizonyítják, hogy egy új vásárló megszerzése akár hatszorosába, nyolcszorosába is kerül egy vásárló megtartásának (Rosenberg et al., 1984; Matzler & Hinterhuber, 1998), ezért a kutatások az új vevők megszerzésénél nagyobb hangsúlyt helyeznek a megtartásukra.

Több kutató által végzett empirikus vizsgálat kimutatta, hogy a vásárlási elégedettség automatikusan nem építi ki a vásárlói hűséget, mivel az számos egyéb tényezőtől is függ. Több szerző bizonyította például a vásárlói élményszerzés pozitív szerepét a vásárlói hűség kialakulásában (Bartl et al., 2013). A vásárlói hűség nem egy pillanat alatt alakul ki, hanem többszörös tranzakciókon keresztül (Kabu & Soniya, 2017). Bhatti (2018) hangsúlyozza, hogy a marketing kutatásoknak a visszatérő vevők motivációira sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani. A vásárlói elégedettség a vásárló által észlelt tapasztalat és elvárására alapján alakul ki. Emiatt, ahol a vásárlók preferenciái nagymértékben különböznek, ott a versenyképes vállalatoknak ehhez tudniuk kell alkalmazkodni. Zhuoling és Yu (2013) empirikus kutatásukban 137 kínai és svéd válaszadó bevonásával a H&M példáján mutatta meg, hogy a nagyvállalat a svéd, valamint a kínai piacon más differenciált üzleti modellt alkalmaz, hogy a vásárlóknál a nagyobb vásárlói elégedettséget érjen el.

Márkanagykövet (brand ambassador)

Ez a terület is napjaink marketing tudományának egyik új és fontos elemévé vált. Meg kell különböztetnünk a megbízásból dolgozó, reklámozó „márka nagyköveteket” - nevezhetjük őket inkább modelleknek - akik anyagi vagy tárgyi kompenzáció fejében reklámozzák az őt megbízó márkák termékeit, napjainkban jellemzően a közösségi médián keresztül. A közösségi hálózatok hatékony kommunikációs csatornát hoztak létre a szájról szájra (*word of mouth*) üzenet, vagy a személyes példa terjesztésére. A sportban, a zenében, a moziban és a televízióban híres emberek révén, tekintettel az ismert személyek közvélemény formáló szerepére, igyekeznek befolyásolni a márka imázsát azzal, hogy abban jelennek meg (Al-Shuaibi et al., 2016).

A vállalatok rájöttek, hogy amellet, hogy különböző médiumokban jelentős költséggel hirdetik termékeiket, maguk az elégedett vásárlók jelentik az egyik leghatékonyabb reklámot számukra, így ez a tényező, hogy miként válik egy vásárlóból élő reklám, aki önként népszerűsíti a vállalatot és termékeit, fontos kutatási célponttá lépett elő. A márka nagykövet hitelesíti a termék azon tulajdonságainak az érvényességét, amelyek vonzóvá teszik őket, személyes ráhatásukkal és kiegészítve szóbeli információkkal, másokkal való információ megosztással befolyásolhatják a közvetlen kapcsolatukat (család, barát, munkatárs stb.) így hálózati hatást érnek el (Sadrabadi et al., 2018).

Az elégedett vásárlók általában hűségesek lesznek és visszatérnek és még többet vásárolnak. De ezen felül egy olyan hálózatot is alkotnak, melyben más potenciális vásárlókat is elérnek és motiválnak az általuk megosztott tapasztalatokon keresztül (Hague & Hauge, 2016)

A márka nagykövet használata nemcsak költséghatékony, hanem más marketing eszközöknél hatékonyabb, ezért a vállalatoknak nagy figyelmet kell fordítani annak felderítésére, kiből válhat márka nagykövet. Ebben nagy szerepe van az eladóknak, akik akár maguk is válhatnak márka nagykövetté (Gilani et al., 2016).

Jelen kutatásban és a szakirodalomban is a márka nagyköveteknek nevezett vásárlók önkéntes elhatározásból cselekszenek kompenzáció nélkül, és hitelességükkel óriási hatást tudnak gyakorolni a többi potenciális fogyasztóra. A kutatásban a márka nagykövet kifejezés alatt ezeket a személyeket értjük.

2.3.2.2. A vállalati tevékenységi körök hatékonysági tényezői

A vállalati tevékenységi körök hatékonyságához kapcsolódó kiemelt tényezők a következők:

- Ellátási lánc menedzsment
- Marketing, azaz hatékony marketing tevékenység
- Belső szervezeti változások és menedzsment kompetenciák
- HR, humán erőforrás-menedzsment

Ellátási lánc menedzsment (supply chain)

Vásárlási tranzakció akkor tud bekövetkezni, ha a termék rendelkezésére áll a vásárlónak és akkor, amikor a vevő szándéka erre megjelenik. Az, hogy ez a termék elérhető éppen a megfelelő helyen (fizikailag) és a megfelelő időben, az az ellátási lánc folyamatának eredménye.

A divatipari kiskereskedelem egyik kritikus pontját az adja, hogy a nehezen előre jelezhető fogyasztói igény extrém rövid idejű termék életciklussal társul. Emiatt az értékesítési láncok kockázatainak elemzése létfontosságú a vállalatok szempontjából. Martino és társai (2016) ellátási, feldolgozási, fogyasztói igény és kontroll belső kockázatokat és környezeti, külső kockázatot határoztak meg az divatipari kiskereskedelmi ellátási láncban. Munkájukban a piaci/fogyasztói igény érzékelésének képességének javítására és a gyártás-logisztika költségsökkentésre hívják fel a figyelmet.

A divatipari kiskereskedelmi ellátási lánc menedzsment (*FRSCM -Fashion Retail Supply Chain Managment*) hatékonyságára számos olyan tényező hat, amelyek önmagukban is jelentős versenyképességi tényezőt képviselnek. Valójában a divatáru kereskedelem értékláncai nagymértékben a fogyasztói kereslet által vezéreltek, ugyanakkor számos operatív kihívással néznek szembe a magas keresleti és kínálati oldali bizonytalanságok miatt (Xin et al., 2019). A terület kutatásának intenzitása és a publikációk számának növekedése különösen a 2008 –as gazdasági és pénzügyi válság után mutatott jelentős növekedést. A legnagyobb változást a

gyártástól a kiszolgálásig terjedő idő lerövidítésének szükséglete követeli meg, az elmúlt időszakban a divatcégek számos új stratégiával álltak elő az ennek való megfelelésére.

A divatiparban általában éves ciklusok vannak és az éveken belül szezonok (például téli kollekció, tavaszi kollekció). A fő folyamatok a divatipari kiskereskedelmi ellátási láncban így következnek egymás után:

piaci trend előrejelzés → szezonális kollekció elkészítése → a fő szortiment meghatározása → kollekció prezentáció és értékesítési kampányok indulása → gyártási rendelések leadása → anyagbeszerzés és küldés a gyárakba → késztermékek érkezése és feldolgozása → kiszállítás a vásárlóknak és üzleteknek → végső fogyasztóknak történő értékesítés → el nem adott készlet visszaszállítása → outlet készlet összeállítása → kiszállítás az outletekbe (Martino et al., 2015).

Az ellátási lánc folyamatában az irodalom hatékonyság szempontjából leggyakrabban a következő tényezőket hangsúlyozza:

- **tervezés**

A ruha tervezés és gyártás is a korábbi évek eladási statisztikáiból, divatipari trendekből és egyedi kreatív ötletekből áll össze, amit a nyersanyagok beszerzési lehetőségei és költségei limitálnak. A ruhatervezés az első lépés az adott termék értékének építésében a fogyasztó tetszésének megnyerésében. A divattervezés és a művészet kapcsolata régmúlta nyúlik vissza, elsősorban a luxustermékek esetében (Koronaki, 2018; Ochkovskaya, 2018), de a megfelelő aktuális design ma már minden területen versenytenyező és a művészet mellett már az adatelemzés kap a tervezésben egyre nagyobb szerepet.

A kiskereskedőknek a megfelelő áruszortiment meglétét és tervezését kell megvalósítani, el kell dönteni, hogy a színes és széles gyártói kínálatból mit kell rendelni és mit kell tartani az üzletben, a változó igényeknek, szezonnak megfelelően (Ruiz-Real et al., 2017).

- **rendelés**

A rendelést a következő időszakra először is meg kell tervezni, ami azt jelenti, hogy meg kell határozni a szükséges mennyiségeket, méreteloszlást (mennyiségek méretenként) a kiválasztott modellekből. Minél hatékonyabb és pontosabb a jövőbeni igények becslése (*customer demand forecasting*), annál kisebb a finanszírozási igény (mert kisebb rész válik ebből eladhatatlan vagy nehezen eladható áruvá), annál jobb lesz a vállalat teljesítménye. A jövőbeni vállalati teljesítménnyel kapcsolatos kockázatot nagyban befolyásolja az a bizonytalanság, ami a termék jövőbeni teljesítményére, azaz eladásaira vonatkozik. A trendek felmérésétől a termék piacra kerüléséig minél jobban le kell rövidíteni az időt, hogy a tendenciák rendkívül gyors változása miatt elkerülhetőek legyenek az áruk nagymértékű leértékelése így a realizálható árres csökkenése (Martino et al., 2015).

- **ellátási lánc rövidítése és gyorsítása**

A divatiparban a divatrendek különösen gyorsan változnak meg és a korábban piacra gyártott termékeket gyorsan felváltják a legújabb modellek. A divatiparban több vállalat ezért a gyorsabb reagálás elősegítése érdekében saját gyártás felállítását valósította meg a bérgyártás helyett, például az Inditex csoport (Zara).

A gyors reagálási stratégia hozzájárul a piaci kereslet bizonytalanságából eredő veszteségek csökkentéséhez és javítja a kereslet előrejelzését abban az időpontban, amikor a készlet előkészítési döntést meg kell hozni. Ez a tény közvetlenül a gyors reagálási rendszer népszerűségéhez vezetett, ami az ellátási lánc lerövidüléséhez vezet. Ez az egyik tényező az olyan márkák sikerében, mint a H&M, a Zara, Uniglo és a Primark, amelyeknek a piaci átfutási ideje rendkívül rövid (Nenni et al., 2013; Choi, 2018).

- **kapcsolat**

Az ellátási lánc tagjai (vásárló és a szállító szervezetek) közötti formális és informális kapcsolatok milyenségét szakirodalomban egyre inkább szerepeltetik a hatékonysági különbségek magyarázó faktorai között (Cousins et al., 2006; Shih & Yang, 2019). Az ellátási lánc menedzsment sikerének titka a lánc szereplőivel való jó kapcsolat és bizalom építés (Oláh et al., 2017 a, b). A rendelést és a termékeket jellemzően előre kell finanszírozni a kiskereskedőknek. Különösen jó, erős bizalmi partnervizony esetén kedvezőbb feltételekkel tud működni a kereskedő (pl. szállítás utáni hosszabb fizetési határidő, bizományos konstrukció, jobb termékélérhetőség más partnerekhez képest).

- **termékmozgás, logisztika**

A terméket a kereskedőnek be kell szállítania az üzleteibe és raktározni kell. Az ellátási láncok hatékony irányítása elsősorban az ügyfélszolgálat lehető legmagasabb színvonalának biztosításában és az üzleten belüli áramlás által generált költségek minimalizálásában jelentkezik. A raktár vagy raktárak között (amennyiben a kereskedő nem egyetlen egy üzlettel rendelkezik és az üzleten belül tudja tárolni a teljes készletét) mozgatni kell az árut és a termékfogyásokat pótolni kell a raktárból. A folyamatosan növekvő költségek tipikus oka a láncban a túlzott készlet szint (Kot et al., 2014).

A termékmozgás az üzleten belül szintén fontos folyamat. A termékeket megfelelő pozíciókba kell helyezni és jól kell prezentálni, hogy a vevő észrevegye és lehetőleg meg is vásárolja.

Hiába van tele a raktár és az üzlet áruval, amikor jön a vevő és éppen nincs itt az a termék, amit meg szeretne vásárolni, mert például az a raktárban vagy a lánc egy másik üzletében van. Egy adott helyen, a valós idejű (vagy közel a valós idejű) kiigazítások nélkülözhetetlenek a fogyasztók megtartása érdekében (Marnik, 2020). Az árumozgatás nem ér véget azzal, hogy terméket az üzletbe szállítják, az üzleten belüli árulosztás is nagy fontossággal bír. A termékek megfelelő pozícióban kell, hogy legyenek az eladótérben. Hiába jön be a vevő és keresi az őt érdeklő terméket, ha nem találja meg az eladótérben elégedetlen lesz vagy megunja a keresgélést. Mindez kapcsolatban áll a vásárlói elégedettséggel is (Lee et al., 2001).

Marketing

Az intenzív verseny és a rövid életciklus miatt a divatruházati ágazatban való túlélés érdekében alapvető fontosságú, hogy fejlesszék és kihasználják az alapvető marketing lehetőségeket, képességeket.

A marketing szemlélet is átalakult az utóbbi évtizedekben. Míg korábban csak a piaci részesedést megszerző, növelő szemlélet uralkodott (tradicionalis marketing), mostanra a

vásárlói meglégedettségre és a vásárló megtartására, a hűséges fogyasztói kör kiépítésére helyeződik a hangsúly (Möller, 2006). Ennek oka nagyrészt abból ered, hogy mostanra a termékbőség, a nagyfokú termékdifferenciáció, a különböző értékesítési és kommunikációs csatornák megléte miatt a vásárlók globálissá, igényesebbekké váltak és nagyon könnyen váltanak át egy másik vállalat termékére. A piac bővülése lelassult, a versenytársak egyre intenzívebben próbálják átcsábítani a fogyasztókat a meglévő vevőkörből. Így a kereskedőknek a megcélzott piaci szegmens vásárlói igényeinek felderítésére és az azoknak való megfelelésre sokat kell invesztálniuk (CIM, 2015). Azon a piacon, ahol számos versenytárs kínál hasonló termékeket, ott a vevő afelé a márka felé fordul, amelyik az érzelmeire nagyobb pozitív hatással tud hatni (Kim & Sullivan, 2019).

Matzler és Hinterhuber (1997) a marketing két fajta megközelítését (termék orientált: alkoss terméket és teremts piacot, és fogyasztó orientált: tárd fel, hogy a fogyasztó mit kíván formáld terméké és szolgáltatásá) a 3. táblázatban foglaltak szerint írják le.

3. táblázat: Marketing stratégiák összehasonlítása

	Piaci részesedés	Vásárlói meglégedettség
Piac jellemzői	tömeges fogyasztói piacok- stabil fogyasztó preferenciák -termékorientáció	kis mértékben bővülő vagy telített piacok, szegmentált, esetleg egyénre szabott-változó preferenciák-fogyasztó orientáció
Marketing stratégia jellege:	offenzív	defenzív
Fókuszpont:	versenytársak	fogyasztók
Marketing mix	4P	7P
Siker indikátorai:	piaci részesedés növelés	vevő megtartás, visszatérési ráta, szájreklám
Viselkedési cél:	fogyasztás növelés, igényteremtés	vásárlói hűség
Piaci részesedés jellemzője:	inkább kvantitatív	inkább kvalitatív

Forrás: Saját szerkesztés: Matzler és Hinterhuber (1997); CIM (2015) alapján

A piaci verseny intenzitásának és jellegének változása felértékeli a marketing tevékenységet, míg korábban egy osztályhoz tartozó elkülönített tevékenységként definiálhattuk, ma már minden alkalmazott üzleti attitűdjéhez is szorosan kapcsolódik. Éppen ezért a kiskereskedelmi üzletekben nagy gondot kell fordítani az alkalmazottak ilyen irányú képzésére is (CIM, 2015).

A piac jellegének, a fogyasztók preferenciái változásának hatására változott a marketing mix is, a korábbi 4P (Product, Price, Place, Promotion) termék marketing mix kibővült 7P-re, kiegészülve a People, Process and Physical Evidence – 3P szolgáltatás mixszel.

A emberi tényező (*people*) minden olyan személyt jelenti, akinek hatása van a fogyasztókkal való hosszú távú kapcsolat építésére. A folyamat (*process*) azon tényezőkre utal, ami vásárlás előtt, alatt és utána befolyásolja a fogyasztó termékről, vagy üzletről alkotott véleményét. A tárgyi elem vagy kifejezőbben tárgyi bizonyíték (*physical evindence*) olyan környezetet, tárgyi elemeket jelent, amely a vásárlóban a márka és termék pozíciójához megfelelő képet, környezet társít, mintegy alátámasztja a termékkel szemben megfogalmazott elvárásait (Giovanis & Athanasopoulou, 2016). Luxus termékeknél például az üzleti atmoszférának, a berendezéseknek, a kiszolgálás színvonalának is tükröznie kell a luxust és egyediséget.

Fontos feladat annak vizsgálata, hogy a marketing mix egyes elemei hogyan hatnak a márka értékre, az érzékelt minőségre, a márkához való hűségre, a márka ismertségére.

A 21. századi marketing célja, hogy értéket teremtsen a fogyasztó számára, növelje elégedettségét és hűségét (Constantinides, 2006, Ryding et al., 2016). Míg korábban elsősorban fizikai tényezőkön alapuló például termékspecifikációk alapján történt a márkázás (branding), a vevők ez alapján értékelték a termékeket és a termékek reklámozása is ehhez kapcsolódott. Az újabb kutatások megmutatták, hogy a márkához a fogyasztói tapasztalattal kapcsolatos érzelmi alapon történő kapcsolódás vált egyre fontosabbá vált (Kim et al., 2014).

Lehetséges, hogy a márka termékeinek tulajdonságai nem vésődnek be a fogyasztó emlékezetébe, ugyanakkor nem felejtik el, hogy a márka hogy bánik velük. Emiatt a kiskereskedők így próbálják megközelíteni, hogy az érzelmeikkel, álmaikkal, egójukkal, törekvéseikkel operálnak (Acharya, 2018). Szintén az érzelmi pozicionálásra hívja fel a figyelmet Prentice (2019) az érzelmi intelligencia és a marketing hatékonyságának vizsgálata során.

Kim és Sullivan (2019) értelmezése szerint az érzelmekre ható márkamegközelítés (*emotional branding*), egy olyan márkastratégia, amelyik a vásárlók érzelmi állapotát stimulálja, az érzéseikre hatva azzal a céllal, hogy a vásárlói hűséget növelje a márka iránt.

Azon a piacon, ahol számos versenytárs kínál hasonló termékeket, ott a vevő afelé a márka felé fordul, amelyik az érzelmeire tud hatni (Kim & Sullivan, 2019).

Míg korábban elsősorban fizikai tényezőkön alapuló például termékspecifikációk alapján történt a márkázás (*branding*), a vevők ez alapján értékelték a termékeket és a termékek reklámozása is ehhez kapcsolódott. Az újabb kutatások megmutatták, hogy a márkához a fogyasztói tapasztalattal kapcsolatos érzelmi alapon történő kapcsolódás vált egyre fontosabbá (Kim et al, 2014).

A fogyasztónak a középpontba helyezése és az igényeiknek való minél jobb megfeleléshez szükséges ismerni az egyedi igényeket. A sikeres marketing tevékenységnek így két oldala van: egyrészt a fogyasztói igénynek a minél pontosabb felmérése, másrészt az ezt kielégítő termék és szolgáltatás csomag megteremtése.

Ezért az online kereskedelemben és a fizikai offline üzletekben is előtérbe került a vásárlók jobb megismerése és a szokásaikról, természetükről való minél részletesebb adatgyűjtés és a számukra az egyéni, testreszabott termék- és szolgáltatás ajánlatok kínálása. A marketing maga is differenciálódott, területenként önálló ágakká fejlődött, mint például:

termékmarketing, szervízmarketing, direktmarketing, közösségi marketing, kapcsolati marketing stb.

Kutatási témám szempontjából kiemelt szerepe van a kapcsolati marketingnek (*relationship marketing*). A kapcsolati marketing lényege, hogy a fogyasztók megtartása érdekében a fontos partnerekkel, az ellátási lánc tagjaival kölcsönösen előnyös, hosszú távú kapcsolatokat alakítsunk ki, illetve tartsunk fenn azokat. A formális üzleti viszonyon túlmutató informális kapcsolatok akár barátságig is eljutnak (Chikán & Wimmer, 2004, Marzo-Navarro et al., 2004). A fogyasztók között kialakuló márkaközösség pszichológiai érzetének hatásait vizsgálta Kazár (2014). Az eredményei alátámasztották, hogy a márkaközösség érzése növeli a márka iránt érzett hűséget és a vásárlói elégedettséget is, ezért közösség építő akciók kezdeményezését javasolja az újrálátogatás növelésének érdekében.

Szervezeti változások és menedzsment kompetenciák- változás menedzsment

A szakirodalom által gazelláknak vagy gyorsan fejlődő vállalatoknak (*high growth firm, HGF*) nevezett cégek közül többen csődbe mennek a növekedésük során a korábbi sikereik ellenére. A múltban a vállalatvezetők sikeres tevékenységük révén rutint szereztek, a jól bevált megoldások szokássá váltak. Ezeket az előzményeket általában úgy kell értelmezni, hogy korlátozzák a menedzsment a változások végrehajtásában. A sikeres múlt akár tehetetlenséget is teremt olyan folyamatokban és struktúrákban, amelyek veszélyeztetik a az üzlet jövőjét (Suddaby, 2019).

Markman és Gartner (2002) szerint a vállalati profittermelő teljesítmény és növekedés nem mindig jár együtt. A gyors növekedés például figyelemre méltó szervezeti változásokat igényel, amelyek a nem megfelelő stratégia és végrehajtás esetén súlyosan korlátozhatják a cég fenntartható profitszerzési képességét.

Ahhoz, hogy a menedzsment képes legyen egy több üzletből álló láncot működtetni, ahhoz szükséges egyrészt a megfelelő alaptudás (*core competency, core business*) egy kiskereskedelmi ruhaüzlet üzemeltetéséhez. Másrésztől szükség van ezen felül a tudásmenedzsmentre és a tudástranszfer képességére, a vállalati struktúra fejlesztésére, a kontrolling és fejlett pénzügyi kompetenciára is. Ezeknek hiányában számos sikeres, gyorsan fejlődő vállalkozás ment csődbe a vállalati méret növekedésével (Brännback, 2014). Ahhoz hogy a vállalat a növekedése során ezt a nagymértékű transzformációt sikeresen tudja végrehajtani számára olyan új területeken, ahol még korábbról nem szerzett komoly tapasztalatokat, a változásmenedzsment kompetenciára van szüksége a menedzsmentnek. (Paraschiv et al., 2019)

Korábban ez a veszély főleg a gyors növekedést és szervezeti átalakulást megvalósító vállalatokat érintette, köszönhetően annak, hogy a vállalat és tevékenysége indukálta a nagyobb változásokat. A új digitális éra beköszöntével már az összes kiskereskedelmi vállalkozás kihívások elé néz, mert a körülöttük lévő külső környezet változik meg gyorsan, mivel az új értékesítési csatornák, az új szereplők, a digitalizáció, a közösségi média, a BIG DATA és más fejlődő technológiák (mesterséges intelligencia, virtuális realitás, kiterjesztett valóság, blokklánc technológia stb.) átalakítják a kiskereskedelmi üzleti modelleket és a vállalati működést (Cai & Lo, 2020).

A versenyképesség megőrzéséhez a digitális transzformáció megvalósítása szükséges, de ennek a változásnak a lebonyolításához hatékony menedzsmentre van szükség, amely a helyes digitális stratégia kiválasztása mellett ennek a megfelelő végrehajtását is tudja garantálni. A Mckinsey kutatása alapján ötször gyakrabban történik nem hatékony, mint hatékony bevezetése digitális technológiának. Az esetekben több, mint 50%-ában az új digitális megoldás bevezetésétől várt eredmény nem valósult meg és csak az esetek 10%-ban sikerült a várakozásokat felülmúlni (Mckinsey, 2019). Ezek az adatok a kompetencia gyakori hiányára utalnak.

A vállalati méret növekedésével együtt járó szervezetfejlesztés során szükség lenne a vezetői számvitelre és kontrollingra is a sikeres átalakuláshoz, ennek stratégiai és kereskedelmi hasznára hívták fel a figyelmet Cullen és társai (2013) valamint Herriau és Touchais (2015). Egy bizonyos mérethatár alatt ugyanakkor a vállalatok nem rendelkeznek vezetői számvittel és kontrollinggal (Hágen, 2008) és a családi KKV-ra is kevésbé jellemző a kontrolling használata a nem családi vállalkozásokkal szemben (Duréndez et al., 2016).

Humánerőforrás-menedzsment (HR)

Növekvő irodalma van a humán erőforrás menedzsmentnek, mint vállalati versenyelőny tényezőnek, beleértve az alkalmazottak kiválasztási és felvételi eljárását, ösztönző és teljesítmény menedzsment rendszereket, valamint az alkalmazottak széleskörű bevonását és képzését, oktatását. A humán erőforrás menedzsment ezen területei a vállalat mostani és potenciális alkalmazottainak képességeit, tudását, motivációjukat növelni tudja, megtartja a minőségi dolgozókat és egyidejűleg bátorítja a nem teljesítő alkalmazottakat a cég elhagyására. (Jones & Wright, 1992) .

A HR feladata a ruházati kiskereskedelemben elsősorban:

- **kompetencia monitor:** az üzleti operációban aktuálisan szükséges kompetenciáknak és képességeknek, tudásnak monitorozása, mivel ezek az igények változnak, meg kell határozni, hogy mire van pontosan szükség az eladó és üzletvezető kulcspozíciókban.
- **toborzás és létszám optimalizálás:** a szükséges kompetenciáknak és tapasztalatnak megfelelő személyzet toborzása. A szükséges személyzet létszámának monitorozása és folyamatos optimalizálása. Mivel a kiskereskedelmi ruházati üzleteknél a bérleti díjak mellett a munkaerő költség a fő költségtényező, ezért kiemelt jelentőségű, hogy az aktuális szervezeti állapot és létszám optimálisan megfeleljen a pillanatnyi vállalati igényeknek.
- **képzés:** tudásbázis építése és karbantartása és erre felépített képzések és tréningek megvalósítása. Számos kutatás bizonyította, hogy az eladók képzése, szignifikáns kapcsolatban van a vállalati eladás teljesítménnyel. Az eladók, üzletvezetők képzésében a termékismeretre, eladás technikára (benne a „hallgatás képességével” a vásárlóval történő kommunikációban), a vásárló számára választási - ajánlási segítség képességének fejlesztésére, „visual merchandising”-re

(vizuális marketing- kb. termék-, és design elemek megfelelő kihelyezése az üzletben), panaszkezelésre és jogi ismeretekre (Pletscher, 2019) különösképpen kell fókuszálni. Az alkalmazottak érzelmi intelligenciájuk szintjén is szükséges fejleszteni, mivel ennek foka hatással van a vállalati teljesítményre. Ez a kompetencia a megfelelő tréningekkel növelhető (Bagshaw, 2000).

Thory (2016) kutatásában megállapította, hogy érzelmi intelligencia tréningek segítettek a munkatársaknak abban, hogy értelmes munkát végezzenek és jobban odafigyeljenek arra amit csinálnak.

Hatékony tudásmegosztásról gondoskodni kell annak érdekében, hogy a szükséges információ és tudáshalmaz az összes munkatárhoz eljusson és beépüljön. Az expanzív, több országba is terjeszkedő vállalkozásoknak a kulturális és nyelvi különbségeket is figyelembe kell venniük.

Munkaerőhiány helyzetben alacsonyabb képzettségű és kevesebb kompetenciával rendelkező személyeket is alkalmazni kell, a képzési programnak és munkakörök kialakításának ehhez adaptálódnia kell (Merkel et al., 2010).

- **munkahelyi megelégedettség:** „szervezeti állampolgári viselkedés” (*corporate citizenship attitude*) felépítése az alkalmazottaknál, azaz a munkatársak a vállalattal szembeni hűségének és motivációinak fejlesztése (Evan & Davis, 2014). Az alkalmazottak megtartásának képessége nagyon jelentős az erre a szektorra jellemző fluktuációnál.
- **kutatás:** az alkalmazottak viselkedésének hatásának mérése és vizsgálata a vásárlók hűségére és elégedettségére és újvásárlási szándékaira. Alkalmazotti motiváció, lojalitás, teljesítmény és költségek összefüggéseinek kutatása.

2.3.2.3. Digitalizáció

A digitalizáció napjainkban egyrészt a versenyképesség egyik legfontosabb eszköze, amely az összes vállalati terület hatékonyságát jelentős mértékben képes növelni. Másrészt a digitalizáció olyan folyamatokat indított el a társadalomban és a gazdaságban, amely átformálja a kiskereskedelmi szektort is, ezért ebben a fejezetben ennek folyamatnak az elemeit is részletesebben ismertetem.

A szolgáltatás szektorban a Boston Consulting Group becslése alapján a vállalatok a működési költségeik akár 60%-át is megtakaríthatják a digitalizációs lehetőségek kiaknázásával (Pantano & Viassone, 2012). Ennek ellenére ezt a potenciált kereskedelemben a gazdasági szereplők jelentős része csak korlátozott számban használja ki. Az általános digitalizációs eszközök és alkalmazásokon kívül a kiskereskedelmi ruházati vállalkozásoknál számos sektorspecifikus alkalmazás létezik, amik használata egyértelműen versenyelőnyt jelent.

A kereskedelemmel kapcsolatban a digitalizációt a hétköznapiakban általában az e-kereskedelemmel, internetes értékesítéssel társítják (Hagberg et al., 2014). Pedig a digitalizáció már régóta átszövi a kereskedelem minden területét és jóval túlmutat a webshopokon. Magában foglalja a fizikai termékek átváltását digitális szolgáltatásokba, a fogyasztói ajánlásokat a közösségi médiában és a digitális szolgáltatások bevonását a vásárlási folyamatokba (Pauwels,

et al., 2011, Willems et al., 2017). A kontrolling, pénzügy, ellátási lánc menedzsment, humánerőforrás stb. vállalati területeken számtalan digitalizációs eszköz és alkalmazás segíti a munkavégzést. Ezáltal ezek a folyamatok jóval hatékonyabban és eredményesebben működnek és a megfelelően választott alkalmazások jelentős költségcsökkentő tényezők is. A 90-es évektől kezdődően a digitalizáció egyre nagyobb és egyre fokozódó mértékben nyert teret és vált versenytényezővé a ruházati értékláncban is, jelentős mértékben átalakította és alakítja az ágazatot, valamint új üzleti modellekhez vezetett (Gonda és Farkasné, 2018).

Kommunikáció

Az új digitalizációs kommunikációs eszközök és lehetőségek összekötik a fogyasztókat az értéklánc minden tagjával, de egymással is. A közösségi média egyre nagyobb szerepet kap a márka imázs építésben és karbantartásában. Reklámokat már ügynökségek nélkül közvetlenül el lehet juttatni a fogyasztókhoz és rugalmasan lehet változtatni akár a kampány közben is az eredmények tükrében. Az ipar 4.0-val új kommunikációs csatornák és eszközök jelentek meg, amelyek a következők:

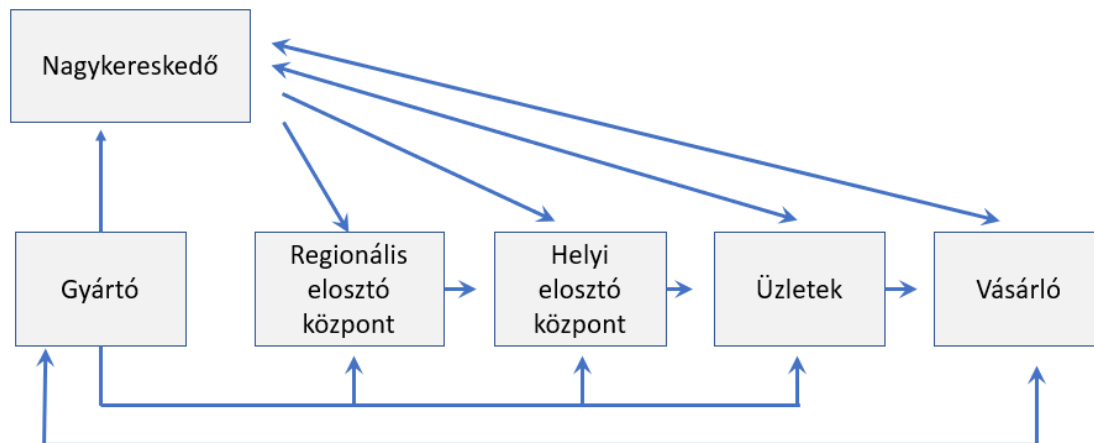
- közösségi média (Twitter, Facebook stb.)
- mobil App-ok
- értékelési rendszerek: minőség összehasonlítási rendszerek
- árösszehasonlítási rendszerek
- direct mail (digitális)
- e-CRM
- fogyasztó-fogyasztó közötti kommunikáció, digitális szájreklám (*e-word of mouth*)

Ezen kommunikációs csatornák használata már nagyobb arányt ért el, mint a hagyományos TV, rádió és print média, emiatt a vállalkozások számára kiemelt fontosságú hatékony használatuk (Hauer et al., 2018, YAN, et al., 2019).

Új szereplők és értékesítési csatornák

Amellett, hogy a digitalizáció a vállalatok működését átalakítja, az évezredes piaci struktúrát is jelentősen átformálja. A kiskereskedelmi értéklánc alapvető formájában lineáris, a gyártó, a nagykereskedő, a kiskereskedő és a fogyasztó részvételével. A digitalizációval egyrészt lehetővé vált, hogy minden szereplő közvetlen kapcsolatba kerüljön a vásárlókkal (Gielens et al., 2019), másrészt beékelődtek új szereplők az értékláncba, az offline üzletek mellett megjelentek az árukészlet nélkül értékesítő online platformok, mint például az Amazon.com

vagy Magyarországon az Emag.hu, de egyre több szolgáltatást átvesznek a hagyományos kiskereskedőktől más külső partnerek is, például fizetési és szállítványozó szolgáltatók.



6. ábra: A ruházati kereskedelem modern értéklánca

Forrás: Saját szerkesztés Gielens et al., 2019 alapján

A márkatulajdonos gyártók erős márká ökoszisztémát tudnak kialakítani maguk körül. A vásárlóknak közvetlenül tudnak értékesíteni webshopjukon keresztül, közvetlen, személyes kommunikációt folytatnak velük, elkötelezik a fogyasztóikat azáltal is, hogy a vásárlás után is kapcsolatban vannak, szolgáltatást is nyújtanak a termékek használata során. (Reinartz et al., 2019). A piaci kontroll jogokat, vagy legalább annak egy részét a így a gyártók a kiskereskedőktől elveszik. Az értéklánc nagyobb hányadának megszerzésével, a kiskereskedői pozíció birtoklásával jóval magasabb árrést érnek el, illetve leépítik azokat a szereplőket, akik több költséget jelentenek, mint amennyi az általuk hozzáadott érték. Az értékláncból így számos hagyományos kiskereskedő kiszorul. A digitalizációval jóval könnyebb és alacsonyabb költségen megvalósítható a globális terjeszkedés is.

Ezáltal megállapítható, hogy a digitalizáció a piac koncentrációját erősíti és a vállalatok száma csökken. Ugyanakkor elmondható az is, hogy számos új szereplő tudott és tud megjelenni a piacon és fejlődni pontosan a digitalizációs lehetőségek megfelelő kiaknázásával (Kadiyali et al., 2000; Osegowitsch & Madhok, 2003; Teece, 2010; Kahn et al., 2018).

Az e-kereskedelem, a webshop a hagyományos kiskereskedőknek is relatíve könnyű lehetőséget nyújt a több csatornás értékesítésre az offline üzlet mellett, ugyanakkor az értékesítés sikere a webshop technikai, technológiai és design színvonala és fejlettsége mellett, nagyobb részt a hatékony marketingen múlik, ami pedig elsősorban adatgyűjtésen és adatelemzésen alapul (Cai & Lo, 2020).

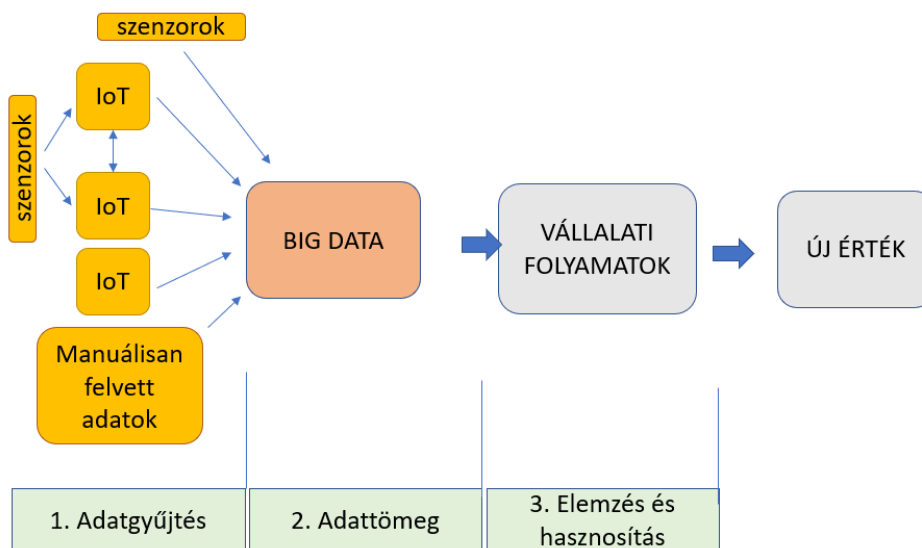
Digitalizációs struktúra és együttműködési rendszer

4.0 ipari forradalom a kiskereskedelemben is hozza az új digitális era-ra jellemző struktúrát: minden érintettet összeköt, de az érintettek már nem csak humán személyeket jelentenek, hanem eszközöket is - ezek az egységek kommunikálnak és együttműködnek egymással: humán a humánnal és humán az eszközzel, valamint az eszköz az eszközzel is (*machine to machine*) (Oláh, 2019).

Az IoT jelenti ennek a rendszernek az okos eszközeit, ezek a perifériák adatokat gyűjtenek és továbbítanak illetve kapnak és feldolgoznak is. Szenzorok kapcsolódnak a rendszerbe és digitalizálják az analóg folyamatokat, pl. hőmérséklet vagy vásárló érzelmi állapotát megállapító kamera stb.

A BIG DATA jelenti az adattömeget, amely azon adatok összességét jelenti, ami a rendszerben összegyűjtésre és analízálásra kerül (Victor & Fekete-Farkas, 2018).

A digitalizációs vállalati erőforrások meg azokat a folyamatokat és képességeket jelentik, amelyek az adatokban rejlő értéket minél jobban hasznosítani képesek és abból új értékeket tudnak teremteni a vállalat számára (7. ábra).

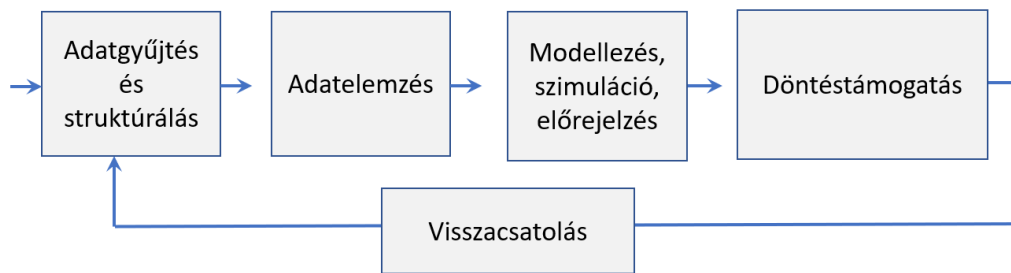


7. ábra: Ipar 4.0-ás struktúra a vállalati működésben

Forrás: feldolgozott irodalmak alapján saját szerkesztés

BIG DATA – Nagy Adat

A BIG DATA, a „Nagy Adat” Gartner, Inc. (2017) meghatározása szerint olyan nagy mennyiségű, nagy sebességű és változatos adatokból álló adathalmaz, amely költséghatékony és innovatív módon támogatja a folyamatok jobb megértését és a döntéshozókészítést. A különböző hálózati informatikai eszközök a vállalkozás tevékenységének humán- és tárgyi érintettjeiről rengeteg adatot generálnak. A nagy tömegű adatok gyűjtése és elemzése az intellektuális tőke részeként komoly értéket képez a vállalat számára, amely ezzel nagymértékben növelni tudja versenyképességét (Victor & Fekete-Farkas, 2018).



8. ábra: BIG DATA szolgáltatások értéklánca

Forrás: saját szerkesztés feldolgozott irodalmak alapján

A McKinsey 2011 ben a kiskereskedők működési haszonkulcsainak akár 60% -kal történő növelésének lehetőségét, és az ágazati szintű éves termelékenységnövekedés akár 1% -ot is meghaladó mértékű növekedésének lehetőségét prognosztizálta öt éves távlatra. A tudományos irodalomban több szerző megerősítette a folyamat rendkívüli hatékonyság potenciálját. Például Grewal, Roggeveen és Nordfält (2017) azzal érvelnek, hogy az új technológiák a fogyasztói igényekre és a vásárlási folyamatokra vonatkozó nagy adatokkal és az azokon alapuló prediktív elemzéssel együtt olyan versenypotenciált jelentenek, ami a nem használóknak hosszabb távon túlélési esélyt sem biztosít.

A BIG DATA technológiába integráltan, a gépi tanulás (*machine learning* - *ML*) és a mesterséges intelligencia (*artificial intelligence* - *AI*) szinte beláthatatlan dimenziókat nyitnak meg a kereskedelemben. (Na et al., 2013)

Vállalati folyamatok a BIG DATA kiaknázásban

McKinsey (2011) jelentése a kiskereskedelemben öt funkcionális területet jelölt meg a BIG DATA-val kapcsolatos vállalati értékteremtésben: marketing, értékesítés, erőforrás-felhasználás, ellátási lánc, új üzleti modellek. Ezekben a területeken belül további 16 üzleti folyamatot határozott meg. Ennek a koncepciónak felhasználásával mutatom be az adatok gyűjtéséből, elemzéséből eredő lehetőségeket kiegészítve az ezzel kapcsolatos egyéb kutatási eredményekkel.

- **Marketing**

A marketingen belül a következő üzleti folyamatokra érdemes hangsúlyt fektetni: ***üzleti viselkedés elemzése, ügyfelek mikroszegmentálása, érzelmek elemzése és a többszörös fogyasztói élmény fokozása, helyfüggő marketing, keresztértékesítés.***

A BIG DATA az ügyfelek új igényeinek és vágyainak felfedezéséhez kiváló lehetőséget nyújt. A nagy adatok valóban meghatározó szerepet játszanak a tudás közös alkotásának megvalósításában, ami a sikeres fogyasztó orientáltság kulcsa (Abhilash, 2018).

Brownlow és társai (2015) empirikus kutatásokkal is igazolták, hogy az adat vezérelt marketing jóval hatékonyabb a tradicionális marketinghez képest. Példának hozták az Inditex Group gyakorlatát, ahol a vállalat közel valós idejű információt nyer a vásárlói viselkedéséről és a divatipari trendekről, a közösségi médiából a viselkedés és a vásárlási mintákról. Ezen adatok

egyidejű analizálása (valós idejű információk) révén jobban tudja a termékeit specifikálni a vásárlók aktuális igényeinek megfelelően, ami jóval magasabb árbevételre és profitra teremt lehetőséget.

A marketing már régen felfedezte, hogy a fogyasztói igényeknek való minél magasabb megfelelés jobb eredményeket hoz a vállalatnak, hogy a fogyasztói igények nem csak a termékre irányulnak, hanem a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokra is, de ennek magas szintű megfelelésére a digitalizáció nyitotta meg a technológiai lehetőséget.

A „BIG DATA” leginkább fogyasztói viselkedés megismeréséhez és a közös értékképzés lehetőségével járul hozzá e célhoz a következő módokon (Abhilash, 2018; Ali & Haseebuddin, 2015):

- adatok felvétele, adatgyűjtés, vásárlók tevékenységének (fizikai és pszichológiai hatások) megfigyelése online és offline térben, adatok tárolása, felhő alapú rendszerek
- vásárlók bevonása, új digitális kommunikációs lehetőségek: közösségi média, APP-ok, kapcsolat marketing, közös értékképzés
- adatok elemzése, felhő alapú szolgáltatások, valós idejű információk.

A fogyasztókkal való kapcsolatban a *testre szabás* és *egyediség* egyre nagyobb fontossággal bír, aminek lehetőségét most a digitalizációs megoldások kiterjesztik. Nagyobb vállalati hatékonyságot és nagyobb fogyasztói elégedettséget lehet elérni például a célzott marketing kampányokkal, egyedi ajánlatokkal, egyedi árazással, egyedi designnal, testre szabott kiszolgálással stb. Meg kell azonban jegyezni, hogy a személyes adatok gyűjtésének, kezelésének vannak még kevésbé kutatott pszichés hatásai és a jogi környezet is további fejlesztést igényel (Victor, 2020).

- **értékesítés**

Az értékesítés területén a *választék-, és árazási optimalizálás*, az *elhelyezési és tervezési optimalizálás* nyújt előnyt. A fogyasztói igények felmérése az értékesítési statisztikai adatokra támaszkodik, amiből projektálni lehet a jövőbeni igényeket és trendeket (Weber & Schütte, 2019, Na et al., 2013). Az árrendelések összeállítása ez alapján történik, de a több üzletből álló láncoknál az üzletek és raktárak közötti áruforgatás is csak megfelelő szoftver segítségével tud hatékony lenni, hogy a termékek mindig az optimális helyre, arra a termékre vonatkozó legnagyobb forgási sebességgel és árréssel rendelkező eladási helyre kerüljenek (Kot et al., 2014).

A Big Data megjelenése több lehetőséget kínál a kereskedőknek arra, hogy információkat szerezzenek a fogyasztók preferenciáiról és a fizetési hajlandóságukról. Az információk vonatkozhatnak a fogyasztó demográfiai jellemzőire pl. tartózkodási helyük, életkoruk, nemük, foglalkoztatási státuszuk vagy a vásárlási szokásaikra, megfigyelt viselkedésükre pl. arra, hogy korábban vásároltak-e, mennyire reagálnak a korábbi árajánlatokra és a keresési előzményeikre (Townley et al., 2017).

- **erőforrás felhasználás optimalizálás**

A BIG DATA technológia használata a **teljesítmény átláthatóság** és **munkaerő-ráfordítások optimalizálásában** is jelentős előnnyel jár. Az adatgyűjtés és analitika a vállalat minden erőforrása felhasználásának optimalizálásában segít. A kiskereskedelemben a fogyasztókkal közvetlen kapcsolatban álló emberi erőforrásra koncentrálunk. Például munkatársak munkavégzésének adatai (ledolgozott órák, ünnepnapok, juttatások bónuszok) és az üzlet óránkénti látogatószám adataiból valamit értékesítési adataiból összefüggések nyerhetők ki a leghatékonyabb munkavégzést, létszám szükségletet, költségeket illetően. A BIG DATA segít ugyanakkor az alkalmazottak igényeivel, motivációjával és elégedettségével kapcsolatos adatgyűjtésben is (Shah et al., 2017). A BIG DATA lehetővé teszi a szervezetek számára a képességek és a betöltött, illetve betöltendő funkciók azonosítását is az elvárt eredmények elérésének biztosításához (Ashley et al. 2017).

- **ellátási lánc**

McKinsey ezen a területen a **készletgazdálkodás, disztribúció** és **logisztikai optimalizálás**, valamint a **beszállítói információ gyűjtés** folyamatokat emelte ki.

A kiskereskedők számára a megfelelő készletgazdálkodás kritikus fontosságú, ezért érdemes többet fektetnie a vásárlói igények jobb megértésébe. Az ellátási lánc működése is átalakult, a humán tapasztalatokra alapozott működés helyett adatvezérelté vált. Számos ellátási lánc menedzsment stratégia létezik, de ezekben a hatékonyság kulcsát az adatmegosztás jelenti a lánc végei között. A CPFR rendszerekben (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* -tervezés közösen, igény előrejelzés és készletfeltöltés) az internet és adatcseréből származó előnyöket felhasználják a két fő cél elérése érdekében: a készletek és költségek radikális csökkentése és ezzel párhuzamosan a vásárlók felé nyújtott szolgáltatások szintjének növelése (Ge et al., 2019).

A legújabb fejlesztések az RFID rádiós címkék felhasználásának irányában történnek, például valós idejű területalapú leltározási technikák bevezetésével, amivel valós idejű leltár információ biztosítását lehet elérni. Az eladótér RFID antennákkal való felszerelésével az egyes termékek pozíciója is meghatározható valós időben, ami megkönnyíti a megtalálását vagy kontrollálni lehet hogy megfelelő helyre van-e kihelyezve az üzletben, kirakatban. Az RFID rendszereknek további előnyei is vannak, például a gyors leltározás kevesebb élőmunka igénybevételével, a bejövő és kimenő árukhoz az RFID kapukkal történő automatikus ellenőrzése, a termékek nyomon követése akár a gyárból a raktárakon keresztül az üzletbe, hatékony eladáshelyi (POS) ajánlatok mutatása a fogyasztóknak a kihelyezett display-eken a fogyasztó kezében tartott termékek RFID beazonosítása alapján.

- **új üzleti modellek**

Ár-összehasonlítási szolgáltatások és **web-alapú piacok** lehetőségeinek megfelelő kihasználása növelheti a vállalati eredményeket.

A divatiparban rendszerváltozás történik, a költség és munkaigényes lineáris gazdaságból átalakul a digitálisan meghajtott körkörös gazdasággá. Az ilyen vevővezérelt ellátási láncokat a vásárlók és kereskedők digitalizált platformjai alakítják (Pal & Sandberg, 2017).

A webshopok sikerességét nagymértékben meghatározza, hogy a vásárlóknak a számukra megfelelő áron kínálnak termékeket és az óriási termékkínálatból a vásárló által potenciálisan leginkább megvásárolni kívánt termékeket jeleníti meg az oldal a böngészés alatt. A vásárlói viselkedés megértéséhez a weboldal számos információt gyűjt be az egyedi vásárló tevékenységéről és a BIG DATA elemzéséből származó információk alapján dönt a rendszer az ajánlatokról és az előtérbe helyezett termékekről (valós idejű árazás, személyre szabott árazás).

Az ár-összehasonlító szolgáltatók a piacon elérhető ajánlatokat rendezik és közvetítik a vásárlók felé és bevételt generálnak az oldal látogatószámából és esetenként a tranzakciókból is.

INTERNET oF THINGS (IoT)

Mivel a digitális adatok és eszközök minden vállalati területen jelen vannak, az innen gyűjtött adatok összekapcsolása és elemzése révén használják ki a vállalatok a digitalizáció legújabb szintjét egy rendkívül komplex rendszerben, ami így hatékonyabb, mint az egyes, különálló, külön használt digitális megoldások alkalmazása. Az igények gyorsasága és rugalmassága a rendelések teljesítésében és termékfejlesztésben digitális ökoszisztémát hív életre. Ennek a rendszernek kulcselemei az IoT (*Internet of Things*) eszközök, amelyek olyan hálózati eszközök, amelyek mind kommunikálnak és adatot osztanak meg - akár egymással is - és egy digitális együttműködést hoznak létre. A digitális ökoszisztémában fontos elem, hogy minden eszköz és információ egy helyen és egyszerre elérhető (Nagy et al., 2018, Caro és Sadr (2019).

Keyur et al., 2016 az IoT alapvető jellemzőit a következőképpen határozta meg:

- összekapcsolódás (bármit lehet csatlakoztatni a globális infrastuktúrához)
- dolgokhoz kapcsolt szolgáltatások (az IoT eszközök szolgáltatásokat képesek nyújtani)
- heterogenitás (az IoT eszközök különbözők, mivel különböző hardver és hálózati rendszerben működnek)
- dinamikus változások (az eszközök állapota dinamikusan változik, pl. standby-bekapcsolt állapot vagy kapcsolódva-nincs kapcsolódva állapot)
- hatalmas lépték (a menedzselni kívánt eszközök száma és azok amelyek egymással is kommunikálnak léptékekkel nagyobb számban lesznek jelen, mint az összes eszköz amely a jelenlegi Internetre csatlakozik. Az adatmennyiség amelyet ezek az eszközök generálnak majd még kritikusabb lesz)

- biztonság (előnyökhöz jutunk az IoT által, de egyúttal növekszik a kockázat a személyes adatainkkal való visszaélésre és fizikai veszélyekre is.)
- csatlakoztathatóság (a csatlakoztathatóság hálózati elérhetőséget jelent és kompatibilitást)

Az Internet of Things fő elemeit az alábbi kategóriákba sorolhatjuk:

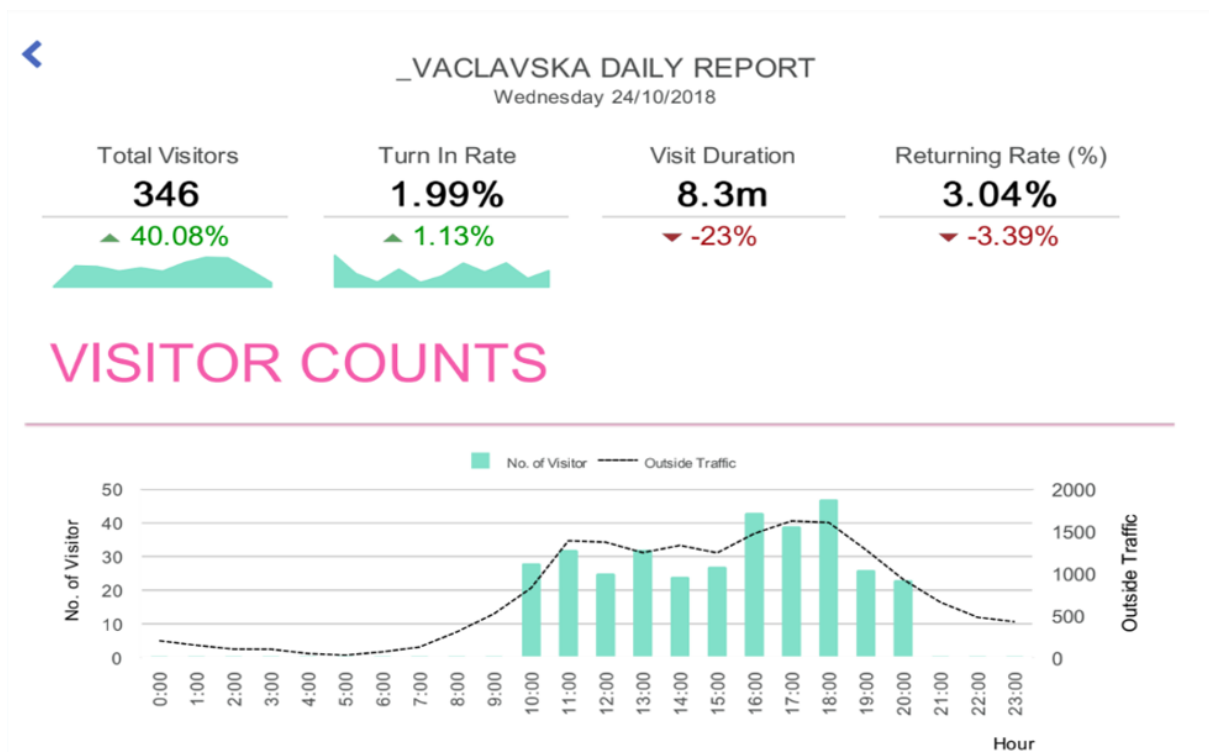
- RFID (rádió frekvenciás azonosítók használata az optikai vonalkódok helyett)
- Szenzorok (digitális okos kamerák, hőérzékelők az eladótérben, mikrofonok, mérlegek stb.)
- Automata checkout (tradicionalis fizetési lehetőségek kiváltására, bolti személyzet közreműködése nélküli fizetési lehetőség a pultnál)
- Beacon (*jelzőfény*) A Beacon egy alacsony energiafogyasztású jeladó, amivel push üzeneteket lehet küldeni Bluetooth technológián keresztül a vásárló okoseszközeire (Shaminn, 2019).

Az adatok integrálásának alapvető platformja az ERP, az integrált ügyviteli rendszer, ahova csatlakoztatni lehet a különböző modulokat, HR, számlázás, pénztárgépek, munkaidőnyilvántartás, leltározás, rendelés stb és IoT eszközök adatai (Hillman, et al., 2001, Gonda és Farkasné, 2018).

Az ERP és IoT rendszer komplexitására egy jó példa egy fejlett, vevőszámláló digitális eszköz, amely egyszerre támogatja a HR és a marketing tevékenységet, mert az ERP-ben követni lehet az eladók munkájának a megfelelőségét a konverziós ráta számításával, azaz, hogy a betérő látogató számból az adott napon hány tranzakció realizálódott az eladók munkájának köszönhetően és egyúttal azt is meg lehet vizsgálni, hogy az eladói létszám optimális volt-e az üzletben egyszerre bent tartózkodó vásárlók számához képest. Ugyanezen eszközökből származó adatok a marketing folyamatokat is támogatják, mert a kampányok hatékonyságnak mérésében segít az a vevő számlalóból és a számlázóprogramból vagy kasszából származó információ, hogy mennyivel nőtt a járókelőknek a betérési rátája (*shop front conversion rate* vagy *turn in rate*), azaz a kinti járókelők tömegének hány %-a tért be az üzletbe egy adott kampány során.

A példában a fentiek illusztrálására szereplő vevőszámláló eszköz külső szolgáltató felhőjében tárolja az általa gyűjtött adatokat, amit a vállalati ERP onnan kérdez le és integrálja saját adatbázisába (BIG DATA-ba). A vevőszámláló rögzíti az üzletbe be-, és kimenő vásárlók számát a digitális kamerájának felvétele alapján, valamint ezen túl az utcán sétáló járókelők számát is megbecsüli a tömegben nyitott WIFI jellel rendelkező mobiltelefonokkal sétáló személyek száma alapján, a telefonok WIFI jeleinek elfogásával és egyedi azonosító címük

(MAC) azonosításával. Mivel ezek a készülékek a telefon egyedi azonosítóját is tudják rögzíteni, így lehetővé válik annak a nyomon követése is, hogy a vásárlók hány százaléka visszatérő vásárló és hány százaléka új látogató, illetve az is megállapítható, hogy a vevő járt-e az üzletlanc másik üzletében is korábban vagy nem. Ezt illusztrálja a 9. ábra, amely a példaként ismertett eszköznek egy prágai, vencel téri kiskereskedelmi üzlet 2018.10.24-ei napjának a látogatottsági adataiból készült riportot mutatja meg (üzletbe betérő látogatók száma, betérési ráta, átlagos üzletben töltött idő, visszatérő látogatók aránya és minden adat múlt heti adattal összevetve) (Gonda és Farkasné, 2018).



9. ábra: Látogatószámláló adatok Prága/Vencel térről 2018.10.24-ről

Forrás: saját adatok, 2018

2.3.3. A kiskereskedelmi ágazatban végzett korábbi empirikus kutatások

Az általam vizsgált kutatási problémakör elemzésénél korábban leggyakrabban a többváltozós regresszió és a faktorelemzés módszerét használták a kölcsönös függőségi kapcsolatok kimutatására. Az utóbbi években a Strukturális Egyenletek Modell (SEM) alkalmazása terjedt el, főként a különböző szereplők magatartását vizsgáló társadalomtudományokban. Az irodalomtanulmányozás során ezért külön gyűjtöttem, hogy az általam választott SEM elemzési módszerrel milyen vizsgálatok folytak korábban a kiskereskedelmi szektor területén. Ezeknek a kutatásoknak rövid módszertani leírását és eredményeik összefoglalását a 4. táblázatban ismeretem.

4. táblázat: Empirikus kutatások a SEM felhasználásával

szerző	kutatás célja	módszer	eredmény
Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles (2018)	Különböző vásárlói tapasztalati dimenziók és vásárlói elköteleződés, valamint üzletben eltöltött idő közötti kapcsolat vizsgálata.	CFA (<i>confirmatory factor analize</i> – igazoló faktoranalízis), kovariancia – SEM elemzés, minta 527 fő, vegyes kiskereskedelmi területekről pl. ruházat, cipő, ékszer, könyv, játék, kozmetika etc.	Vásárlói élmények stimulálják az elköteleződést és az üzletben eltöltött idő hosszát. A látogatás gyakoriságának moderáló hatása van: minél gyakoribb a látogatás, annál intenzívebb a vásárlási élményeknek a vásárlói elköteleződésre irányuló hatása. Az alkalmazottakkal és a többi vevővel történő interakció jelentős hatással bír a vásárlói elkötelezettségre és hűségre. A dolgozat összegyűjti a vásárlói hűségre ható tényezőket. Nem tartalmaz a kiskereskedők számára gyakorlatban hasznosítható iránymutatásokat, ehelyett általánosságokat ír le.
Suebsaiaun & Pimolsathean (2018)	Szolgáltatás minőségének (SERVQUAL modell alapján: ügyfél felé reagálás, jóállás, szolgáltatás csomagok megléte, empátia és megbízhatóság hatásának a vizsgálata a vásárlói hűségre és vásárlói elégedettségre valamint a vállalati társadalmi felelősségvállalásra.	CFA, igazoló faktoranalízis és PLS-SEM. minta 465 fő, terület: lakberendezési kiskereskedelmi üzletek.	Az elemzés igazolta, hogy a szolgáltatás minősége pozitív hatással bír elsősorban a vásárlói elégedettségre és a vásárlói elégedettség jelentős hatással bír a vásárlói hűség kialakulására. Továbbá összefüggés van az eCRM rendszer használata és a társadalmi felelősségvállalás mértéke között. A vásárlók hajlandók többet költeni olyan vállalatoknál, amelyeknek felelős társadalmi és környezet politikájuk van. A kutatás gyakorlatban felhasználható útmutatót nem nyújt kiskereskedőknek.
Shih & Yang, 2019	Kiállításokon való részvétel hatása a vállalat nem fizikai erőforrásaira. A nem fizikai erőforrások teljesítménye (kapcsolati és innovációs	CFA igazoló faktoranalízis és PLS-SEM 256 fő, terület: kiállítók: kerékpár kiállítás és sport kiállítás	A szakmai kapcsolatok, a hálózatépítési képességek és a tudásmenedzsment stratégiák lehetővé teszik a cégek számára, hogy megszerezzék a megfelelő forrásokat és képességeket, majd javítsák kapcsolataik teljesítményét.

	teljesítmény) és a nemzetközi teljesítmény közötti hatások vizsgálata.		
Giovanis & Athanasopoulou (2016)	Az észlelt érték, elégedettség és bizalom hatásának tesztelése és mérésére a vásárlói hűségre fast fashion vásárlók körében. Kutatja, hogy a demográfiai változók tükrében ebben milyen eltérések láthatók.	Klaszteranalízis, PLS-SEM, minta 700 fő ZARA fast fashion vásárlók köréből	Az észlelt érték, vásárlói elégedettség nagy mértékben, a bizalom kisebb mértékben befolyásolja a vásárlói hűséget. Az észlelt érték közvetlen hatása a vásárlói hűségre alacsonyabb, mint az elégedettségen és bizalmon keresztül gyakorolt közvetett hatása. Menedzsereknek javaslatokat fogalmaz meg: az idősebb vásárlói réteg a személyzet professzionalizmusát értékeli, így javasolt a kapcsolatot erősíteni speciális termékvonallal és vásárlói hűségprogramokkal. Vásárlói élmény orientált vásárlók főként a női fogyasztók, ezért ennél a szegmensnél a megfelelő termékek mellett az élmény biztosítására is fókuszálni kell a vásárlás közben (atmoszféra, személyzet). A fiatal vásárlók főként a nők, alacsony jövedelemmel, a fast fashion iránt erős hűséggel rendelkeznek. Az érték orientált vásárlók képezik a legnagyobb szegmenst, ők az ár/érték arányra fókuszálnak és nem hűségesek a márkához, könnyen váltanak át egy jobb ajánlatot találva.
Rajagopal (2011)	A kutatás az üzleti atmoszféra, a viselkedés orientált és a piac orientált hajtóerőknek a vásárlási szándékre gyakorolt hatását vizsgálja.	CFA - igazoló faktoranalízis és regresszió elemzés, 217 fő	Mexikói adatokat elemezve, a divatszertető ügyfelek általában előnyben részesítik a multibrand kiskereskedelmi outlet centereket és designer márkákat, időt és pénzt áldoznak a megfelelő termékek keresésére. Az üzlet és márka preferenciának pozitív hatása van az újravásárlási szándék növekedésére.
Ruane (2014)	Az Y generációnak a divatmárkákvaló kapcsolatokra ható tényezők feltárása a fast fashion kiskereskedelmi szegmensben.	Dokumentum elemzés, feltáró és igazoló faktoranalízis és SEM, 20 fő mélyinterjú, minta 365 fő Y generációba tartozó fő	A tanulmány a divatkiskereskedelem egy másik szegmensét vizsgálta, de a vizsgált faktorok több átfedést tartalmaznak a saját kutatásomban vizsgált tényezőkkel, ezért eredményeit részletesebben ismertetem. Az ár-érzékeny vásárlók önkifejező márkákat keresnek, de nem képeznek homogén csoportot. Pozitív kapcsolatot talált az interperszonális befolyás iránti érzékenység (SUSCEP) és az önkifejezés között. Az Y generáció, amely egyszerre alacsony jövedelmű és ragaszkodik a legfrissebb divat termékekhez, a fast fashion márkákhoz hűségesek. Egy csoportot képviselnek azok a vásárlók, akiknek a fő motivációja a társadalmi elfogadás elnyerése a termékek vásárlásával, de ugyanakkor ez nem jár azzal együtt, hogy hosszú távon elégedettek lennének a márkával és a termékkel, mivel az elégedettségük csak addig tart, amíg az aktuális termék a legújabb divatot képviseli köreikben. Az Y generáció egy másik csoportjának tagjai azok, akik jó ár/érték arányt keresik a márkákban, ők nagyobb arányban lesznek hűségesek a márka iránt és válnak aktívvá a szájreklámban (azaz márkanagykövetté válnak). A social médiának nagyobb hatása van ennek a generációnak a divatfogyasztására, mint az interperszonális kapcsolatoknak. A tanulmány rámutat, hogy ezeknél a fiatal

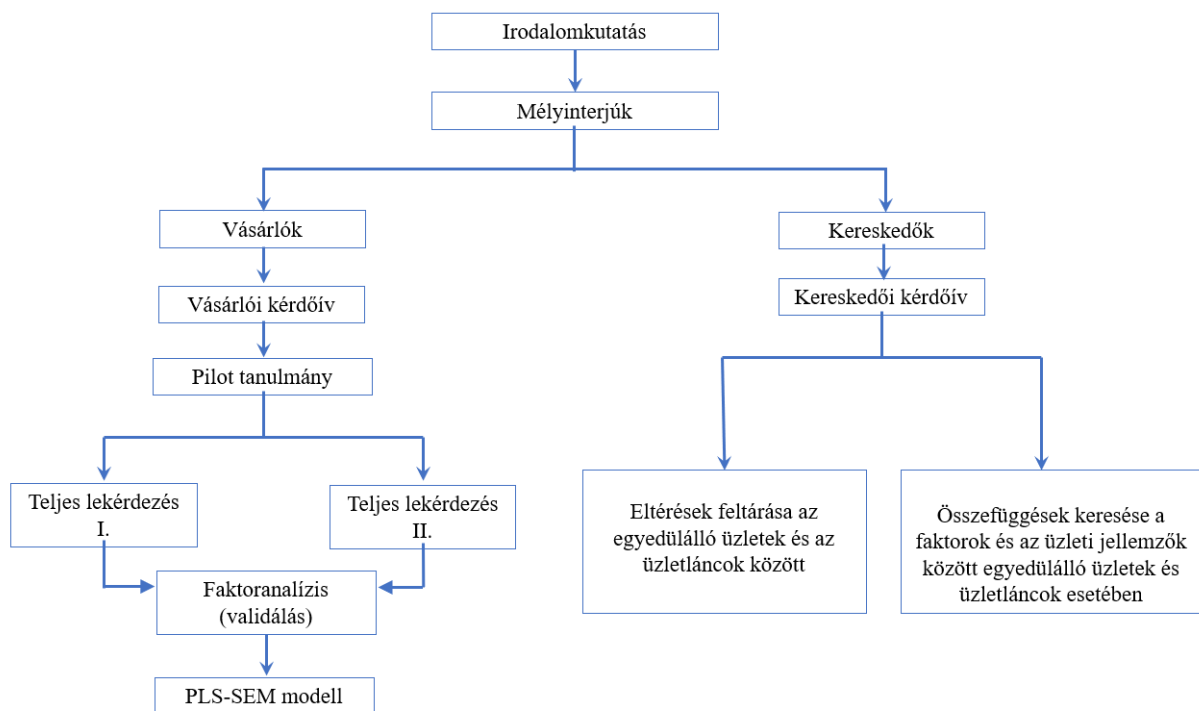
			<p>vásárlóknál a social média tovább növeli a fogyasztást, azért, mert a vásárló online nem szeretne kétszer ugyanabban a ruhában megjelenni. Feltárta a kutatás továbbá azt, hogy azok, akik interperszonális befolyás iránt érzékenyebbek, azokat a social média is jobban befolyásol.</p> <p>A kutatás pozitív kapcsolatot talált a márkaközösség és márka hűség között, valamint a márkaközösség és szájreklám között, ugyanakkor a márkaközösség és márka szeretet között a kapcsolatot nem igazolta, ennek oka Ruane szerint az lehet, hogy a márkaközösség egy praktikumból fakad és nem egy emocionális kapcsolatot jelent.</p> <p>A kutatásában a feltételezett pozitív kapcsolat a fogyasztói elégedettség és a vásárlói hűség, valamint az elégedettség és a szájreklám (márkanagyköveté válás) között nem igazolt.</p>
Lee et al., 2019	A márka, mint szimbólum hatásának vizsgálata a reklámhatás nagyságára, a vásárlói elégedettségre és tapasztalati értékre	CFA igazoló faktoranalízis és PLS-SEM, 387 fő válaszadó kiskereskedelmi italüzlet vásárlóiból	A márkának, mint szimbólumnak pozitív hatása van az észlelt ár/érték arányra, az észlelt ár/ érték arányának a fogyasztói hűségre. A márkának, mint szimbólumnak pozitív hatása van a tapasztalati értékre.
Kazár K., 2014	A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára	PLS-SEM minta 185 fő, zenei fesztivál résztvevői	<p>PLS-SEM mint módszer részletes bemutatása. A kutatás a márkaközösség pszichológiai érzetének hatását vizsgálja a hűségre, az elkötelezettségre és az esemény tovább ajánlására. Még egy zenei fesztivál esetén is hatással bír a vásárlói hűségre az érzelmi tapasztalatok összessége és a vásárlói elégedettség. A levont konklúzió szerint a közösség építési akciók kezdeményezése javasolt, mert a márkaközösség által az újralátogatás növekszik.</p> <p>PLS-SEM használható módszer volt a kutatás során, mert még a kis elemszámú minták esetében is alkalmazható eloszlási előfeltételek nélkül, még nominális vagy akár ordinális változókon is.</p>

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Összhangban kutatási célkitűzéseimmel és hipotéziseimmel kutatásom megalapozását a versenyképesség és a gyorsan fejlődő vállalatok verseny és életképességének, valamint a fogyasztó magatartás elméletét és a kapcsolódó empirikus kutatásokat bemutató hazai és nemzetközi irodalomtanulmányozásával kezdtem. Az irodalomkutatáshoz a ScienceDirect, Scopus, SpringerLink adatbázis, ResearchGate és Google adatbázisok kereső programjait használtam.

A ruházati és divatáru kiskereskedelem helyzetének bemutatását fejlődéstörténeti megközelítésben vizsgáltam fókuszálva a növekvő koncentráció, a globalizáció, a technikai, technológiai fejlődés hatására. A szakirodalmi forrásokon túl a helyzetkép felvázolásához a következő adatbázisokat használtam: EC, WORLDBANK, KSH, OPTEN, Bisnode, Nemzeti Cégtár, Forbes, McKinsey & Company, Kering Group, LVMH group, INDITEX, Hennes & Mauritz, NIKE.

A kutatás folyamatát és a felhasznált módszereket az 10. ábra szemlélteti.



10. ábra: A kutatás folyamatábrája

3.1. Mélyinterjúk

A versenyképesség, a siker fő tényezőinek feltárását az adott ágazatban kvalitatív kutatás keretében végeztem.

A kiskereskedelmi vállalkozásokat 4 csoportra bontottam:

- fejlett vállalatok
- nem fejlődőképes vállalatok
- fiatal vállalatok
- megszűnt, sikertelen vállalatok

A csoportok közös jellemzői a következők:

a) A **fejlett professzionális vállalatok** csoportba azon vállalkozásokat soroltam, amelyekre igaz, hogy legalább 3 db kiskereskedelmi ruházati üzletet üzemeltetnek, az egységek lánc tagjai, továbbá tulajdonosa(i) több, mint 10 év tapasztalattal rendelkeznek ebben a szektorban.

Erről a vállalatról feltételezem, hogy professzionálisan tudják működtetni a vállalkozásukat, mivel bizonyítottan képesek nagyobb alkalmazotti létszámmal, több telephelyen működni, amely feltétele – az alapvető kiskereskedelmi értékesítési gyakorlaton túl - a magasabb szintű logisztikai, vállalatszervezési és vállalatvezetési funkciók gyakorlása. Ezekre a vállalatokra a továbbiakban **Lánc**-ként hivatkozok.

b) A **nem fejlődőképes vállalatok** csoportban azok tartoznak, amelyek tulajdonosai szintén legalább 10 év tapasztalattal rendelkeznek, de nem lánc tagjai, azaz legfeljebb 2 db kiskereskedelmi egységgel rendelkeznek.

Ezek a vállalkozások a sikeres (életképes) csoport kategóriába tartoznak, hiszen a tulajdonosának ezen üzleti tevékenysége legalább 10 éve folyik. Ebből levonható az a következtetés, hogy az alap üzleti tevékenység ugyancsak sikeresnek mondható, mivel a vállalkozás képes fennmaradni ebben a rendkívül erős versenykörnyezetben.

A tulajdonos stabilan üzemeltetni tudja a vállalkozást, felmerül azonban a kérdés, hogy miért nem növekedett a vállalkozás oly mértékben, hogy több kiskereskedelmi üzletet tudjon üzemeltetni, ezáltal nagyobb árbevételre és profitra szert tenni? A ruházati termékekből a beszerezhető darabszám gyakorlatilag korlátlan a kiskereskedők számára, a több üzleti egységgel pedig nagyobb részt lehet lefedni a piacból. Ezek a vállalatokat a továbbiakban **Solo** üzletnek nevezem.

c) **fiatal vállalatok**: ez a kategória, ahol 10 év tapasztalattal még nem rendelkezik a tulajdonos és még nem lánc tagja az üzlet: ez a csoport, amit úgy ítélek meg, hogy itt még fejlődőképes is lehet a vállalat idővel, de ebből a csoportból nem lehet olyan éles következtetéseket levonni, mint a két első, egyértelműen különböző csoportból.

d) a **sikertelen, már megszűnt vállalatok**. Ennek vizsgálata és összehasonlítása a jól működő vállalatokkal szemben érdekes kutatási feladat, azonban jelen tanulmányban nem vizsgáljuk ezeket a vállalkozásokat.

Mélyinterjút készítettem 21 üzlettulajdonossal és boltvezetővel. Az interjú alanyokkal a bizalmi kapcsolat megteremtése volt a munka legnehezebb része. A szakirodalomból ismert tényezők mellett sikerült mélyebb ismeretekre szert tenni, eddig kevésbé vizsgált tényezőkre is ráirányítani figyelmemet. Az interjúk eredményeként a legfontosabb tényezőkként a következők kerültek azonosításra: a fogyasztói igényeknek való megfelelés, intellektuális tőke nagysága, a vezető képessége a technikai, technológiai változások követésére, digitalizáció mértéke és a vállalat szervezeti struktúrájában szükséges változtatások felismerése és végrehajtása.

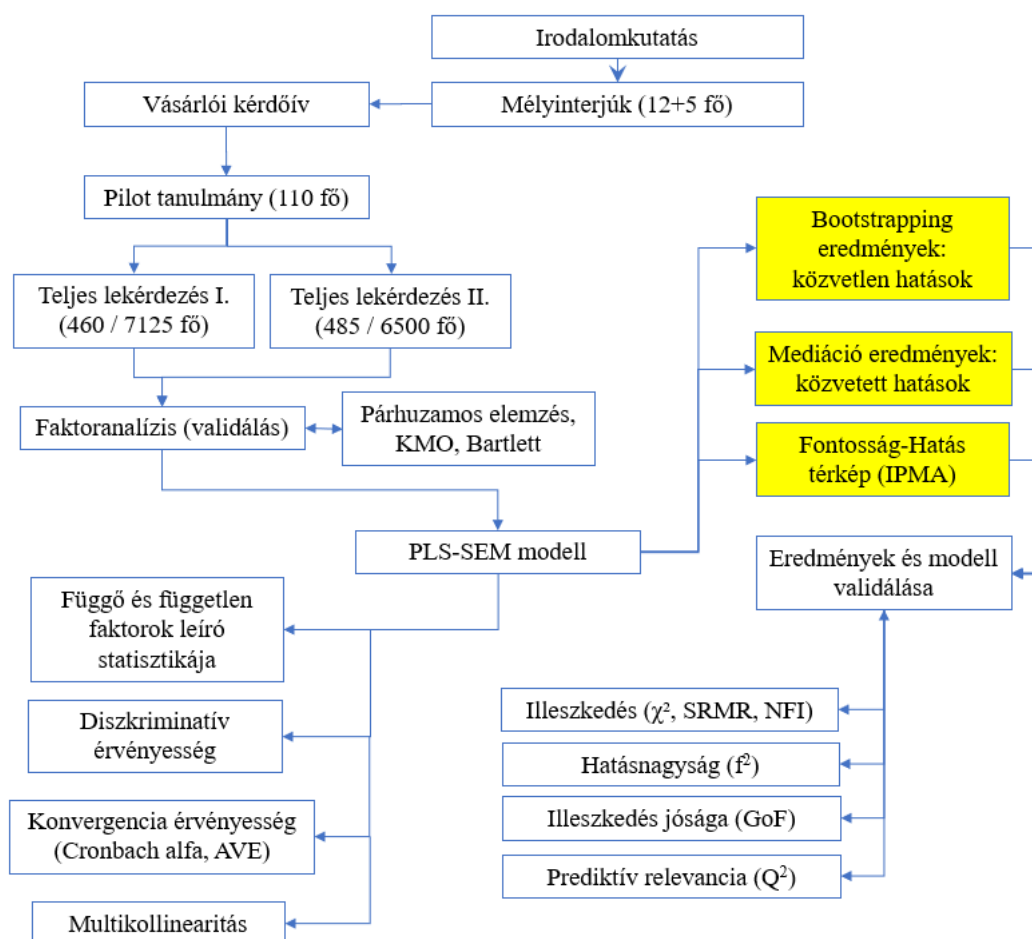
Ez jórészt egybeesik a szakirodalomban találtakkal, de a divatszakmából eredően, a fogyasztói igényeknek való megfelelés különleges kihívás jelent a változás gyorsasága következtében. Ennek a vállalatok abban az esetben tudnak megfelelni, ha tisztában vannak a fogyasztói elvárásokkal. Ezért kutatásomban mindkét oldalt egyszerre vizsgáltam, a fogyasztói oldalról azokat a tényezőket azonosítottam, amelyek felelősek a fogyasztók vásárlási elégedettségért (*purchase satisfaction*) és a vásárlói hűség (*customer loyalty*) kialakulásáért, a kereskedők oldaláról pedig rangsoroltattam ezen azonosított tényezőket az általuk vélt, a vásárlói hűséget befolyásoló fontossági sorrendben.

Arra voltam kíváncsi, hogy a sikeres, fejlett vállalatok vajon jobban tudnak-e megfelelni az aktuális vásárlói követelményeknek, mint a kevésbé fejlett és kevésbé sikeres vállalkozások, mint ahogy azt a hipotézisemben feltételeztem.

Mélyinterjúk módszerét használtam a ruházati márkáknak a bevásárló utcákban való térfoglalása feltérképezéséhez is.

3.2. Fogyasztói elvárások vizsgálatának folyamata és módszere

A fogyasztói elvárások vizsgálatának menetét az 11. ábra mutatja be részletesen.



11. ábra: Fogyasztói elvárások vizsgálatának folyamatábrája

A fogyasztói elvárások vizsgálatát kvantitatív kutatás keretében végeztem, az információk gyűjtésének eszközeként kérdőíves felmérést használtam.

Első lépésként azonosítottam a fogyasztói magatartást befolyásoló faktorokat és azok indikátorait, melyek összegyűjtésében segítségemre voltak a szakirodalmi források, a korábbi interjúk és lehetőségem volt a témában jártas hazai és nemzetközi kutatókkal való konzultációra is (5. táblázat).

5. táblázat: A fogyasztói magatartás faktorai és indikátorai

<i>Faktorok</i>	<i>Indikátorok</i>	<i>Forrás</i>
<i>Promóciók</i>	<i>P1</i> <i>Divatcikkeket, ruhákat általában akcióban szoktam vásárolni.</i>	<i>Seock & Bailey (2009); Carpenter & Moore (2008); Tsarenko & Strizhakova (2013).</i>
	<i>P2</i> <i>Inkább azokba az üzletkebe járok, ahol rendszeresen szokott leárazás lenni.</i>	
	<i>P3</i> <i>Amikor elsétálok egy kirakat előtt és benézek az ablakon, megfigyelem, hogy van-e éppen egy jó leárazás a boltban.</i>	
	<i>P4</i> <i>Általában úgy döntök, hogy elmegyek vásárolni a kedvenc ruházati üzletembe, ha kapok e-mailben tőlük egy egyedi kupont vagy nagy leárazásról szóló értesítést.</i>	
<i>Ügyfél- kapcsolat Menedzsment</i>	<i>CRM1</i> <i>Amikor egy üzletbe rendszeresen járok, akkor elvárom, hogy törzsvásárlói kártyát és kedvezményeket kapjak, amivel az üzlet a hűségemet honorálja.</i>	<i>Marzzo-Navarro et al. (2004); Uhrich (2008); Buttle (2009); Kumar (2010); Suebsaiaun & Pimolsathean (2018); Kuhn & Mostert (2018).</i>
	<i>CRM2</i> <i>Örülnék neki, ha a születésnapomon kapnék az üzlettől egy üdvözlő üzenetet magába foglalva egy szülinapi kedvezményes ajánlatot.</i>	
	<i>CRM3</i> <i>Szeretnék hírlevelet kapni az általam kedvelt ruházati üzlettől vagy márkától (a hírlevél küldéséhez történő előzetes hozzájárulásom megadása esetén)</i>	
	<i>CRM4</i> <i>Szeretnék értesítést kapni az általam kedvelt ruházati üzlet rendezvényeiről.</i>	
	<i>CRM5</i> <i>Szeretnék értesítést kapni a leértékelésekről.</i>	
<i>Üzleti környezet</i>	<i>ÜK1</i> <i>Szeretem, ha szól zene az üzletben, miközben nézelődök és vásárolok.</i>	<i>Dabija et al. (2014); Chang & Wang (2014); Hosseini & Jayashree (2014); Elbachir (2014); Bohl (2012); Rajagopal (2011); Mohan, et al. (2013)</i>
	<i>ÜK2</i> <i>Azokat az üzleteket szeretem, ahol diszkrétebb, meleg fényű, nem túl erős világítás van.</i>	
	<i>ÜK3</i> <i>Nagyon tudom értékelni, ha kapok egy grátisz italt, kávét vagy teát a ruhaüzletben.</i>	
	<i>ÜK4</i> <i>Szeretem azokat a boltokat, ahol az eladótérben leülhetek egy kényelmes kanapéra vagy székre.</i>	
	<i>ÜK5</i> <i>Szeretem azokat a boltokat, amelyeknek van egy rá jellemző illata, amit érzek, ha belépek az üzletbe.</i>	

Eladótérben Navigáció	EN1	Szeretem, ha az eladótér és az állványok nincsenek telezsúfolva ruhákkal.	Sheridan et al. (2006); Grewal et al. (2020).
	EN2	Szeretem, ha a leértékelt áruk ára messzebből is látható ártáblákra van kiírva.	
	EN3	Azokat az ártáblákat szeretem, amelyekre konkrétan rá van írva a leértékelt ár összegszerűen és nem csak %-kal.	
	EN4	Szeretem, amikor a boltban mindig ugyanazon a megszokott helyen találok a különböző termék kategóriákat, pld. T-shirt, leértékelt áruk stb.	
Értékesítő Személyzet	ÉS1	Jól képzett professzionális eladók jelenléte fontos számomra.	Sum & Hui (2009); Kim et al. (2010); Schutz (1958); Meyer et al. (2016).
	ÉS2	Azokat a ruházati üzleteket szeretem, ahol az eladók nem csak megtalálni segítenek termékeket, hanem ötleteket is adnak azzal kapcsolatban, hogy mely modellek állnának nekem a legjobban.	
	ÉS3	Az eladónak kötelező hangosan köszönni a belépő vásárlóknak.	
	ÉS4	Számomra sokat jelent, ha van olyan eladó az üzletben, aki megismer engem korábbi látogatásaim miatt és a nevemre is emlékszik.	
Online Jelenlét	OJ1	Előnyben részesítem azokat a ruházati üzleteket, amelyeknek van weboldala.	Hagberg et al. (2014), Kumar,(2015).
	OJ2	Azokat a ruházati üzleteket preferálom, amelyeknek aktív Facebook oldala van.	
	OJ3	Szeretek online vásárolni ruházati termékeket.	
	OJ4	Szeretem online ellenőrizni a kiválasztott termék árát az interneten, még mielőtt megveszem a boltban.	
Reklamációk Kezelése	RK1	Nagyon mérges lennék, ha garanciaidőn belül vagyok és az üzlet nem ismeri el a termék nyilvánvaló hibáját.	Bearden & Teel (1983); Bhatti(2018); Komunda & Osarenkhoe (2012); Tombs et al. (2014).
	RK2	Nagyon mérges lennék, ha láthatóan nem veszik komolyan az üzletben a jogos reklamációmat.	
	RK3	Fel lennék háborodva, ha a reklamációm kezelése (csere, javítás vagy pénzvisszafizetés) nem történik meg sürgősen.	
Vásárlási elégedettség	VE1	Elégedett vagyok a vásárlásommal, ha a terméket kedvezménnyel tudtam megvásárolni akcióban.	Carpenter & Fairhurst (2005); Kazár (2014); Giovanis & Athanasopoulou (2016.)
	VE2	Elégedett vagyok a vásárlásommal, ha jobb áron tudtam megvenni a terméket a boltban, mint amennyiért máshol kapható.	
	VE3	Meg vagyok elégedve a kiszolgálással, ha jót beszélgettem az eladókkal.	

	VE4	<i>Elégedett vagyok a vásárlásommal, ha viselésekor mások észreveszik a megvásárolt ruházat termékét és megdicsérik.</i>	
	VE5	<i>Elégedett vagyok a vásárlásommal, ha használat során az ár/érték arány kedvezőnek bizonyul.</i>	
Vásárlói Hűség	VH1	<i>Hűségesebb vagyok ahhoz az üzlethez, ahol van törzsvásárlói kártyám és kedvezményem.</i>	Grönroos (1990); Stathopoulou & Balabanis, (2016); Bojei et al., (2013); Suebsaiun & Pimolsathean (2018); Cachero-Martínez & Vázquez-Casielles (2018).
	VH2	<i>Hűségesebb vagyok ahhoz az üzlethez, ahol emailben vagy Facebookon keresztül akciókról kapok információt és meghívást.</i>	
	VH3	<i>Azokba a ruházati üzletekbe inkább visszatérek, ahol kellemes volt a légkör (fények, illatok, kényelem, elég hely).</i>	
	VH4	<i>Azokba a ruházati üzletekbe fogok újból ellátogatni, ahol segítőkész és kedves eladókkal találkoztam.</i>	
	VH5	<i>Azokba a ruházati üzletekbe elfogok újból látogatni, ahol rendszeres leértékeléseket tartanak.</i>	
	VH6	<i>Azokba a ruházati üzletekbe fogok újból ellátogatni, amelyeket rövid idő alatt elérem.</i>	
Márka Nagykövet	MK1	<i>Ajánlani fogom azt az üzletet a barátaimnak, ahol barátságos és segítőkész eladókkal személyzetrel találkoztam.</i>	személyes interjúk: Jeyakumar (2019); Brown et al. (2005); Bayus (1985); Berger (2014); Berger & Raghuram (2013).
	MK2	<i>Ajánlani fogom azt az üzletet a barátaimnak, ahol nagy leértékelést láttam.</i>	
	MK3	<i>Meg fogom osztani a barátaimmal azt a tapasztalatot, ha egy nagyon kellemes, barátságos hangulatú üzletben voltam.</i>	

Az irodalom és a mélyinterjúk alapján a vásárlói elégedettség, a vásárlói hűség és a vásárlók márkanagyköveté válása (szájreklám) a vállalatok olyan kiemelt erőforrásai, amelyek nagymértékben hatnak a kiskereskedelmi üzletek és a márkák sikerességére, ugyanakkor ezeket csak hatékony vállalatvezetés és stratégia mellett lehet megőrizni és növelni.

Ezek a tényezők olyan látens változók, amelyeket közvetlenül nem tudunk mérni, ezért felállítottam egy olyan konceptuális modellt, amelyben ezekre a függő, látens változókra ható legfontosabb faktorokat és hatásokat és kölcsönhatásokat tudom vizsgálni. A modell alapján vizsgáltam az irodalom és a kutatásba bevont szakemberek tapasztalatai alapján létrehozott faktorok létezését és egymáshoz, valamint a változókkal való viszonyát.

Az 5. táblázat tartalmazza azokat a fontosnak tartott üzleti területeket (faktorokat) és azok mérésére szolgáló indikátorokat, amelyek a vásárlói megelégedettség, hűség és márkanyagköveté válás tényezői lehetnek.

A fogyasztói preferenciák, viselkedés és hozzáállás vizsgálatához rendelkezésemre állt 15.211 vásárló e-mail-címe a Pannónia Representation Kft. (prémium ruházat kereskedelmével és képvisellel foglalkozó vállalkozás) adatbázisából, akik előzetesen kifejezett hozzájárulásukat adták ahhoz, hogy emailt küldhessünk számukra. Ezen sokaságon végzett kérdőíves megkérdezés kettős célt szolgált, egyrészt a válaszok és eredmények tükrében a Pannónia Representation Hungary a vásárlóinak nyújtott szolgáltatás színvonalán kívánt javítani, másrészt az anonimizált adatokat jelen kutatás keretében is felhasználhattam.

A fogyasztói kérdőívekhez az irodalomból és a személyes interjúkból összeállított szempontok alapján saját magam szerkesztettem a kérdéseket és határoztam meg a kérdőív struktúráját, így azok nem irodalmi forrásból származó, korábban már validált kérdésekből álló konstrukciót alkottak. Ennek okán a kérdéseket és konstrukciót szükséges volt validálni, amihez faktoranalízist használtam.

Mivel saját kérdéseket és konstrukciót (nem validált) használtam, pilot kutatással kezdtem az adatgyűjtést. A tesztelés 110 kitöltött kérdőív vizsgálatával zajlott. A pilot tanulmány válaszadóinak megjegyzései és a levont tapasztalatok alapján véglegesítettem a strukturált online kérdőívet, melyet aztán felhasználtam az elsődleges adatgyűjtés során. A pilot kérdőívől származó válaszokat azonban nem használtam fel elemzési-értékelési céllal sem a faktoranalízisben és sem a PLS-SEM elemzésben. Az adatgyűjtés, önkényes mintavétel módszerével történt.

A végleges kérdőív szerkezete a következő: Az első rész 5 db, a minta bemutatását szolgáló kérdéseket (demográfiai adatok) tartalmazza. Ezután következik 45 db kérdés, melyek a strukturális modell faktorainak az indikátor kérdéseiként szolgálnak. Ebben a részben a válaszadáshoz 5 fokozatú Lickert skálát rendeltem. Legvégül következett egy általános kérdés, melyben a Pannónia Representation Kft részére lehetett kifejtetni, hogy miben tudnának javítani a szolgáltatásukat a vásárlók felé. A kérdőívet teljes terjedelemben az 2.sz. melléklet tartalmazza.

Az online kérdőív 2019 áprilisban került kiküldésre a Mailchimp tömeges levélküldő rendszerrel. Egyszerre 6300 címre küldtem el a kérdőívet, melyből 584 értékelhető kitöltött kérdőív érkezett vissza. A beérkezett adatokon végzett elemzés során kapott eredmények alapján szükségét éreztem az értékesítési személyzet hatását megjelenítő faktorból leválasztani a reklamációk kezelésének hatásait kifejező faktort és ezen módosítással a véglegesített kérdőívet kiküldtem a fennmaradó 6518 címre 2019 júniusában. A visszaérkezett kérdőívek száma 506 db volt, amelyből 484 volt értékelhető. Dolgozatomban a PLS-SEM elemzéshez csak ezen utóbbi végleges kérdőívek adatait használtam fel.

A SEM a hasonló kutatásokban az utóbbi években gyakran használt módszer.

A SEM közül a két legelterjedtebb technika a kovariancia (CB-SEM) és a variancia alapú módszer (PLS-SEM), azaz a PLS regresszió módszere vagy PLS- útelemzés módszere (Henseler et al., 2009; Kazár, 2014).

A PLS ígéretes módszert jelent különösképpen a menedzsment tudományokban új technológiai és információs rendszerek kutatásában azon a képessége által, hogy mind a faktorokat (dimenziókat),

mind a faktorindikátorokat modellezni tudja. Ennek segítségével a viselkedés-kutatásokban faktorokkal lehet modellezni a látens változókat, mint például hozzáállást vagy személyiség jegyeket, ahol a komponensekkel modellezzük a koncepcióinkat (Höök & Löwgren, 2012; Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

A CB-SEM módszert abban a helyzetben javasolt használni, ahol nagyméretű minta áll rendelkezésre, az adatok normális eloszlást követnek és legfőképpen akkor, amikor a modellt helyesen specifikáltuk (Hair et al., 2011; Reinartz et al., 2009; Afthanorhan & Afthanorhan, 2013; Sarstedt, 2014).

A rendelkezésre álló adatbázis a CB-SEM szigorú feltételeinek nem felelt meg, ezért a PLS-SEM módszer használata mellett döntöttem, ez a robusztus elemzési technika hatékonynak bizonyult ebben az esetben.

A PLS módszer alapja a legkisebb négyzetek algoritmus család, amely kiterjeszti a főkomponens és korrelációs analízist.

Az irodalom alapján a PLS-SEM sok hasonló területen került alkalmazásra, mint például viselkedés kutatás; marketing (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2012a) szervezeti és menedzsment információs rendszerekben (Chin et al., 2003) továbbá üzleti stratégia területén (Shih és Jang, 2019; Hair et al., 2012b).

Ezen kutatások eredményeit felhasználva, adaptálva állítottam fel a saját modelletemet.

A PLS-ben a külső modellre, mint mérési modellre vagy reflektív modellre is hivatkoznak, és a belső modellt pedig strukturális vagy szerkezeti modellnek is szokták nevezni.

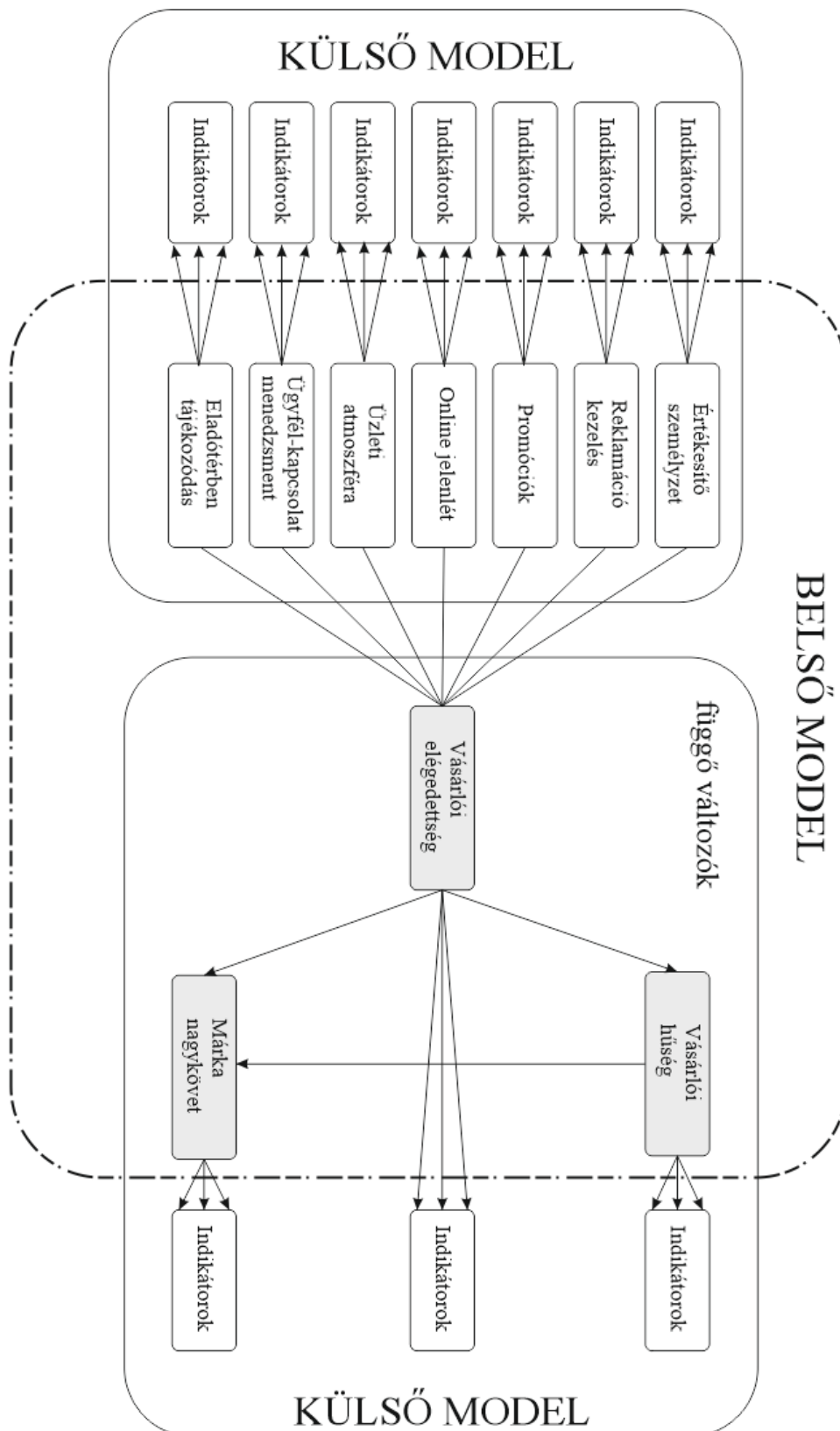
A SEM irodalomban az eredmények ismertetésére kétlépcsős módszert javasolnak. Ez tartalmazza egyrészt a mérési, amelyet külső vagy reflektív modellnek is neveznek, másrészt a strukturális, amelyre a belső modell kifejezés is használatos, eredményeinek bemutatását (Henseler et al., 2009; Gefen et al., 2011; Münnich & Hidegkúti, 2012; Neumann-Bodi, 2013). A továbbiakban ezekre a modellekre külső és belső modellként fogok hivatkozni.

A SEM modellezésére többféle statisztikai szoftver is használható, amelyek közül jelen esetben az adatok elemzése a SmartPLS 3.2.8 verzió számú szoftverrel történt (SmartPLS GmbH, 2019; Wong, 2013; Ringle et al., 2015).

Az útelemzés során az egyes változó párok közötti korrelációk összetevőkre bontása történik meg. Az útdiagrammon a változók közötti utak mutatják, hogy egy változótól hogyan, milyen utakon juthatunk el egy másik változóig.

Az útanalízis mindenképpen többet nyújt, mint az egyszerű lineáris regresszió, mert a változók közötti direkt hatásokon túl indirekt hatások is tanulmányozhatóvá válnak, vizsgálható, hogy az egyes változók milyen más (mediátor) változókon keresztül fejtik ki hatásukat a célváltozókra. (Münnich és Hidegkúti; 2012, p84-85).

A 12. ábra a saját kutatás keretének belső és külső modelljét ábrázolja.



12. ábra: A kutatás keretének belső és a külső modellje

3.3. A kereskedők véleménye és gyakorlata vizsgálatának módszertani leírása

A kereskedői kérdőív megalkotásával a célom az volt, hogy csoport azonosságokat keressek a fejlett és kevésbé fejlett vállalatok között, valamint, hogy össze tudjam vetni a kereskedők véleményét és gyakorlatát a vevők elvárásaival.

A szükséges információk és vélemények összegyűjtését online kérdőívek segítségével valósítottam meg a Survey Monkey szolgáltatását igénybe véve. Ennek oka az olyan különleges funkciók megléte, mint a „page logic” aminek segítségével az üzlettulajdonosok automatikusan kibővített kérdőívet kaptak az üzletvezetőkhez képest, valamint a válasznál „ranking” opció lehetősége, amivel az adott alternatívákat sorrendbe kell rendeznie a válaszadóknak.

A kérdőív 37 kérdést tartalmazott, a következő bontásban:

- Az első 4 kérdés az üzlet és vállalkozás jellemzőinek bemutatását szolgálta (méret, tapasztalat, vertikális értékláncban elfoglalt hely, lánc vagy solo üzlet).
- Az 5-ik kérdés az üzletvezető vagy az üzlettulajdonos által vélt a vásárlói hűség kialakítására ható tényezők fontossági sorrendjére vonatkozott (13. ábra). Itt a résztvevőket arra kértem, hogy rangsort állítsanak az egyes faktorokból azoknak a vásárlói hűségre gyakorolt hatás nagysága szerint.
- 6-30-ig az üzleti gyakorlatra vonatkozó kérdések kerültek a kérdőívbe.
- 31-37. számú kérdéseket csak az üzlettulajdonosok látták, ezekben a személyükre és tapasztalatukra vonatkozó információk kerültek összegyűjtésre.

A kérdések az Ön által menedzselte/tulajdonolt kiskereskedelmi üzletre/egységre vonatkoznak.

5. Rendezze sorba (1-8-ig) az alábbi üzleti területeket fontosságuk szerint a vásárlói hűség növelése szempontjából.

Az **1-es a legfontosabb** tényező legyen, majd így felfelé fontossági sorrendben 8-ig, ami a legkevésbé fontos.

Egyszerűen a **legfontosabb tényezőt húzza egérrel legfelülre**, majd a következő legfontosabb sort alá a második helyre stb, a **legkevésbé fontos pedig legalul legyen a végén**.

☰	1	Reklamációk professzionális kezelése
☰	2	Promóciók kampányok leértékelések
☰	3	Megfelelő számú képzett eladó személyzet jelenléte
☰	4	CRM (ügyfélkapcsolatmenedzsment)
☰	5	Eladótérben atmoszféra és környezet
☰	6	Eladótér átláthatóság és árak messziről olvashatósága
☰	7	Aktív online jelenlét (weboldal, Facebook)
☰	8	Vásárlói visszajelzésekre dedikált lehetőség biztosítása (pld. tablet az eladótérben vagy weboldalon külön menüpont erre)

13. ábra: A kereskedői kérdőív részlete

A kérdőívet teljes terjedelemben a 3. melléklet tartalmazza.

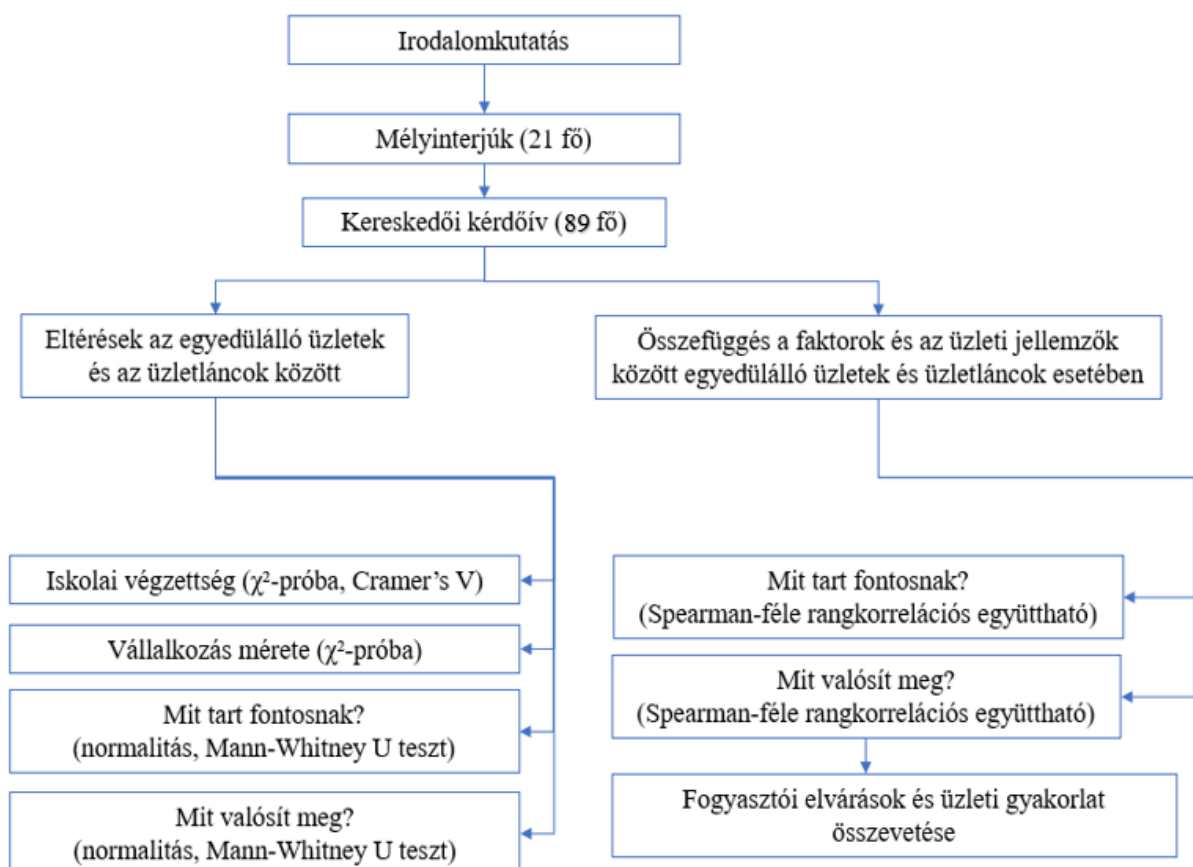
Ezt a kérdőívet 89-en töltötték ki.

A vállalkozás mérete szerinti eltéréseket a χ^2 -próbával vizsgáltam meg. Ugyanezt használtam a tudás (amit az iskolai végzettség, valamint korábbi munkahelyen szerzett tapasztalat jelenít meg) szerinti különbségek vizsgálatánál.

A rangsorolás mellett állítások segítségével térképeztem fel, hogy az egyes faktorok a saját gyakorlatukban a véleményük szerinti kívánatos súllyal vannak-e jelen. Vizsgáltam az eltéréseket a tudás, tapasztalat, valamint a vállalati méret szerint; kerestem a csoportazonosságokat, specialitásokat a „láncok” (legalább 3 db kiskereskedelmi egységgel rendelkező) és a „solo” (nem fejlődő pályán álló, több, mint 10 év tapasztalattal és max. egy vagy kettő kiskereskedelmi egységgel rendelkező) üzletek között.

Összehasonlítottam a faktorok az üzletvezetők vagy üzlettulajdonosok által vélt fontosságának, illetve azok megvalósításának fokát a solo és láncok vonatkozásában. A faktorok normalitásának vizsgálata után nem paraméteres próbával (Mann-Whitney U-teszt) teszteltem a különbözőségüket.

Mivel az üzleti jellemzők szigorúan ordinális skálájú változók, ezért az összehasonlítást Spearman-féle rangkorrelációs együtthatóval végeztem el. A kereskedői kérdőív elemzésének teljes folyamatábráját a 14. ábra mutatja be.



14. ábra: A kereskedői kérdőív folyamatábrája

4. EREDMÉNYEK

Az irodalom tanulmányozás és az interjúk során azonosított versenyképességi kulcstényezők alapján csoportosítva ismertetem az eredményeimet.

4.1. Textil-, ruházati ipar és kereskedelem ágazati struktúrája

A növekvő globalizáció mellett, a ruházati és textil ágazat területén a regionális koncentráció erősödése és egy új típusú munkamegosztás figyelhető meg az utóbbi évtizedben. Jelenleg a világban 3 régió köré szerveződik a ruházati termékek gyártása, aminek az oka, hogy a földrajzilag egymáshoz közeli országok regionális értékláncokat építettek fel. Az ázsiai, európai és a szakirodalomban nyugati szférának nevezett régió, amely Észak és Dél Amerikából és Afrikából áll.

Kutatásom során fontosnak tartottam, hogy a divatiparban zajló nagyfokú koncentrációt részletezzem és bemutassam a legnagyobb szereplőket, mivel a versenypiacra ezek a vállalatok vannak a legnagyobb hatással és a közép- és kisvállalatok ezekkel a konglomerátumokkal kénytelenek versenyezni.

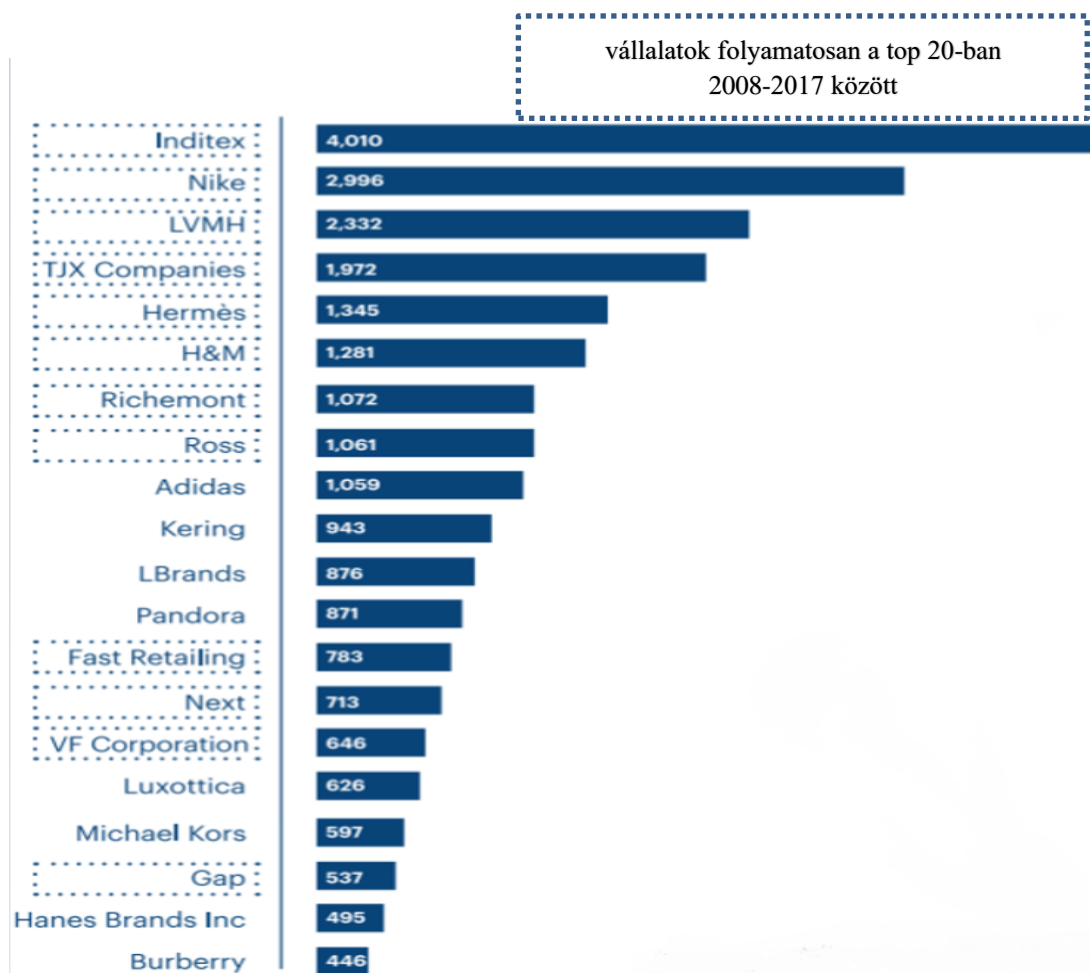
4.1.1. Globális koncentráció: divatipari óriások és kereskedelem

A divatipar piaci részesedése 2018-ban elérte a 4%-ot, azaz 385,7 milliárd USD-t globálisan, ebből a luxustermékek piaca 339,4 milliárd USD dollárt tett ki. A divatiparban nem csak a termelésben és exportban, hanem a teljes vertikumban is erős koncentráció ment végbe az elmúlt 50 évben. 2010-re a világ vezető top 20 divatipari vállalata már a megtermelt globális gazdasági profit 70%-ért felelt, de 2017-ben már ez a részesedés elérte a 97%-ot (!), (McKinsey, 2019).

A vezető 20 vállalatot és az éves gazdasági profitjuk alapján való helyezését mutatja a 15. ábra, melyen az is látható, hogy ezeknek a vállalatoknak a többsége már az elmúlt 20 évben is folyamatosan az élvonalban helyezkedett el.

A top 20-as lista mutatja, hogy a legnagyobbak minden szegmenst uralnak. Az igazi luxus termékek piacán például a Hermés, Kering Group, LVMH Group, Burberry működik, az alacsony-középkategóriát képviseli a például az Inditex (Zara) csoport, H&M és NIKE, de a top 20-ban előkelő helyre felfér a TJX Companies diszkont áruházlánc is.

A legnagyobb piaci játékosok egyszerre általában több márkával operálnak. Néhányan saját új márkákat - almárkákat fejlesztettek a portfólión belül, mint például az Inditex Group, amelyhez nem csak a ZARA tartozik, hanem ezen kívül a Stradivarius, Bershka, Massimo Dutti és Oysho is ugyanezen csoport tagjai, bár a vásárlók nagy része ezeket a márkákat nem kapcsolja össze.



15. ábra: A világ top 20 vezető vállalata gazdasági profit (mrd. USD) alapján

Forrás: McKinsey Global Fashion Index (MKGF), 2018

Több tradicionális nagy márkának a tulajdonosa, tőle függetlenül létrejött sikeres márkákat is megszerzett az elmúlt évtizedek alatt. Érdekes példaként megtekinteni az LVMH csoport és a Kering csoport akvizícióit, hogy képet kapjunk a koncentráció mértékéről és folyamatáról (16. ábra).

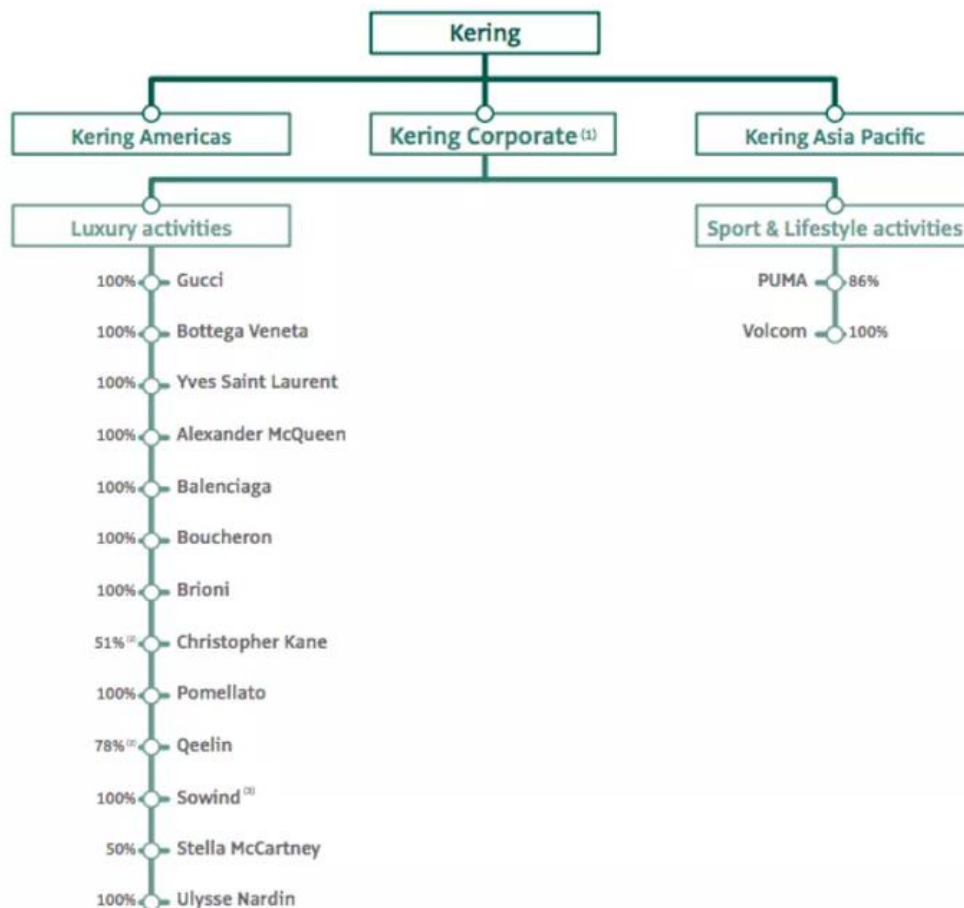
1987-ben a Moët és Hennessy, két patinás konyak és pezsgőmárka egyesült a Loius Vuittonnal, az egyik legismertebb ruházati luxusmárkával. Majd ezután a következő akvizíciókat hajtotta végre a csoport: 1988: Givenchy. 1993: Berluti. 1993: Kenzo. 1994: Guerlain. 1996: Céline. 1996: Loewe. 1997: Marc Jacobs. 1997: Sephora. 1999: Thomas Pink. 1999: Tag Heuer. 2000: Emilio Pucci. 2000: Rossimoda. 2001: Fendi. 2001: DKNY. 2009: EDUN. 2010: Moynat. 2011: Bulgari. 2013: Loro Piana. 2013: Nicholas Kirkwood. 2013: J.W. Anderson. 2015: Repossi. 2016: Rimowa. 2017: Christian Dior (LMVH, 2019).



16. ábra: A LVMH csoport akvizíciói

forrás: LVMH (2019)

A Kering csoport megszerezte a Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga és számos más híres márka tulajdonjogát (17. ábra).



17. ábra: A Kering csoport portfóliója 2017-ben

forrás: Kering Group (2017)

A két csoport mögött egy-egy francia család áll, akik alig 30 év alatt a világ divatipari luxustermékei piacának döntő részét megszerezték.

A Kering és az LVMH üzleti modelljének sajátossága, hogy az egyes márkák külön menedzsment alá tartoznak, ezzel próbálják megőrizni és kifelé is megmutatni a sokszínűségét és különbözőségét, az eredetiségét és „DNS-ét” a márkáknak, ugyanakkor a márkák közötti szinergiákat kihasználják, valamint vertikálisan integrálják az értéklánc legnagyobb részét. A márkák sikerességének feltétele, hogy minél jobban különbözzenek a többi márkától és minden szezonban meg tudjanak újulni. Ezért ezekben a konglomerátumokban a márka-végeken (tervezés, design, marketing) óriási szabadságot biztosítanak a kreativitáshoz, így függetlenül a csoport többi márkájától külön menedzsment alatt működnek, de ugyanakkor a szervezet belülről teljes mértékben formalizált, ugyanaz a professzionális gépezet működteti a vállalatot minden egyéb üzleti területen.

Ezek a globális vállalatok gyorsan teret hódítottak a rendszerváltás után a közép-kelet európai országok piacain, így Magyarországon is.

4.1.2. Textil- és ruházati ipar Magyarországon

Az ágazat jelentőségét mutatja, hogy míg kiskereskedelmi forgalom az elmúlt 5 évben 5,3%-kal bővült évente, a textil- és ruhaipari kiskereskedelem évi 15,1%-kal nőtt (KSH, 2019).


6. táblázat: Hazai kiskereskedelmi eladási forgalom alakulása 2013-2018 (mio Ft)


Árucsoport	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Textil, ruházat	333 117	407 375	476 086	523 780	591 150	670 919
Lábbeli, bőrdíszmű	152 670	171 379	192 984	212 166	238 792	246 526
Kiskereskedelem összesen	8 360 527	8 796 389	9 118 828	9 506 537	10 289 769	11 293 367

forrás: KSH, 2019

2012-ben még csak a teljes kiskereskedelmi forgalom 4 százalékát tette ki a ruházatra fordított összeg, 2018-ra már 5,9 százalékra nőtt ez az arány. Ha hozzávesszük a lábbeli kereskedelmet is a textil- és ruházati cikkekhez, akkor a teljes kiskereskedelmi eladási forgalomból ez a két szektor 8,1%-ot tett ki, ami megerősíti a terület kiemelt fontosságát.

7. táblázat: A ruházati kiskereskedelmi vállalkozások számának alakulása 2014-2019

Időszak	Összes cég	Megszűnések száma (db)
2014. Év	9 269 db	882 db
2015. Év	8 796 db	1 196 db
2016. Év	7 939 db	991 db
2017. Év	7 313 db	792 db
2018. Év	6 850 db	633 db
2019. Év 	6 481 db	401 db

* ruházati kiskereskedelem, lábbeli és bőraru kiskereskedelem,  nem lezárt év

Forrás: Nemzeti Cégtár, 2019

A 7. és 8. táblázat adatai jól mutatják, hogy annak ellenére, hogy a ruházati piac mintegy kétszeresére bővült, a ruházati kiskereskedelmi vállalkozások száma 2014-2019 között drasztikusan, 31%-kal csökkent, a legnagyobb piaci szereplők részesedésének nagymértékű növekedése mellett (Nemzeti Cégtár, 2019; Opten, 2019).

A vállalkozások számának csökkenése (zömmel kisvállalkozások) mögött másrésről a diszkontláncok betelepülésének hatása is meghúzódik, ahol szintén árusítanak ruházatot. A hazai fogyasztók egyre nagyobb mértékben vásárolnak hipermarketekben és diszkontláncokban ruházati cikkeket, 2017-re már csak a forgalom 57%-a bonyolódott ruházati - divatüzleteken keresztül, szemben a 2013-as évi 67%-kal (G-7.hu Nonprofit Zrt, 2019).

A koncentráció egyik hatása, hogy a legnagyobb áruházak egyre nagyobb hányadát birtokolják el a piacnak, pl. H&M, Inditex, P&C, Van Graaf, Lidl, Auchan, Aldi stb. Ennek egyik következménye, hogy sok hazai régóta működő kisvállalat befejezi a tevékenységét, a másik pedig az alacsonyabb foglalkoztatás, mert a nagy területű áruházláncok alacsonyabb fajlagos munkafelhasználás mellett működnek (nagyobb árbevétel, kevesebb személyzet).

Ha megtekintjük a legnagyobb hazai szereplőket a 8. táblázatban, azt látjuk a top 20-as ligában, hogy a világ vezető divatipari vállalkozásai uralják a szektort. Az első 20 helyre a 2018-as árbevételük alapján csak 4 magyar hátterű vállalkozás fér be. Megfigyelhető az is, hogy a vezető kiskereskedelmi vállalkozásoknak kivétel nélkül több évtizedes tapasztalata van, ezen a területen start-up vállalkozást nem találunk.

A táblázatban a sorrendet a 2018. évi árbevétel alapján állítottam fel és az azonos tulajdonosi körhöz tartozó vállalkozásokat csoportosítottam, követve a szakirodalomban javasolt módosított HH index alap gondolatát. A nagyobb divatipari kiskereskedelmi szereplők árbevételének vizsgálatát érdemes a ruházati és a lábbeli kereskedelem összevonásával végezni, mivel egyrészt mindkettő terület a divatiparhoz tartozik, másrésről a ruházati vállalkozások döntő része lábbeliket is árul és ezen eladások is a bevételük részét képezik, attól elválaszthatatlan.

A listába a legnagyobb árbevételt realizáló kiskereskedelmi vállalkozásokat soroltam be és nem az egyes márkákat és a márkához tartozó összes kiskereskedelmi értékesítést mutatom be, mert egyrészt ilyen adatok nem elérhetőek, másrészt a vállalkozások teljesítményét vizsgáljuk nem a márkákét. Néhány márkatulajdonos vállalkozása jelentős árbevételt realizál kiskereskedő partnerein keresztül is nagykereskedelmi forgalomban (B2B), amely bevétel nem kimutatható a kiskereskedelmi vállalkozásoknál, pl. NIKE, így a koncentrációra vonatkozó kimutatások nem teljesen pontosak.

Az első három legnagyobb árbevételű vállalkozás, a H&M 53 milliárd Ft, Inditex csoport (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear) 39,6 milliárd Ft, C&A 27 milliárd Ft éves forgalommal. 2018-as forgalom alapján három cég árbevétele (CR3) a 17,8%-át adja a teljes hazai ruházati kiskereskedelem árbevételének. (Opten, 2019).

A Top 20 listára felfért egy használtruha kereskedő a HÁDA, egy hazai és családi tulajdonban lévő vállalkozás amely azt is elmondhatja magáról, hogy a használtruha kiskereskedelemben piacvezető Magyarországon.

8. táblázat: A legnagyobb hazai ruházati és lábbeli kiskereskedők

	KISKERESKEDŐ	2014. árbevétel mio Ft	növ.	2018. árbevétel mio Ft	tevékenység kezdeté *	alk. létszám
1	H & M Hennes & Mauritz Kft. (H&M)	35 644	149%	53 069	1947	1 288
	Zara Magyarország kft (Inditex Group)	12 149	179%	21 709		501
	Bershka Kft (Inditex Group)	4 517	140%	6 331		181
	Pull & Bear Magyarország kft (Inditex Group)	3 495	157%	5 504		131
2	Stradivarius Magyarország kft (Inditex Group)	2 639	114%	3 016	1974	116
	Massimo Dutty Magyarország Kft (Inditex Group)	1 323	171%	2 265		59
	Oysho Magyarország Kft (Inditex Group)	473	174%	822		25
	csoport összesen:	24 596	161%	39 647		1 013
3	C & A Mode Kft. (C& A)	23 023	117%	27 041	1841	371
4	Shoebox Kft (Office Shoes üzletek, multibrand)	8 496	224%	19 047	1989?	301
5	CCC Hungary Shoes Kft. (CCC)	9 530	192%	18 323	1999	866
6	Szinga-Sport Kft ** (üzletek: Playersroom, Playmax, Sportfactory)	8 253	184%	15 173	1989	537
7	LPP Hungary Kft (Reserved)	3 071	462%	14 173	1991	410
8	Adidas Budapest kft. (Adidas)	6 272	168%	10 541	1924	68
9	Háda1 kft. ** (HÁDA használtruha)	9 252	124%	11 455	1995	209
10	MDO Kft (Orsay)	4 110	247%	10 164	1975	210
11	Calzedonia Hungary Kft (Calzedonia)	nincs adat	-	8 839	1986	168
12	Takko Fashion Kft (Takko)	7 616	113%	8 638	1982	348
13	Peek & Cloppenburg kft (multibrand, P&C áruházak)	5 094	155%	7 895	1900	103
14	VAN GRAAF Bt. (multibrand, Van Graaf áruházak)	3 564	174%	6 217	1900	116
15	Leder & Schuh Kft (üzlet: Humanic, multibrand)	7 284	98%	7 160	1872	125
16	Springfield Hungary kft (Tendam Group)	2 346	127%	2 969	1880	95
	Women's Secret Magyarország Kft (Tendam Group)	1 051	152%	1 599	1880	57
	csoport összesen:	3 397	134%	4 568		
17	Premium Sport Kft. (Heavy Tools üzletek) **	2 042	211%	4 311	1988	129
18	Louis Vuitton Hungária Kft. (LVMH Group)	1 389	258%	3 582	1854	18
19	Salamander Hungaria Kft (Salamander üzletek, multibrand)	3 305	101%	3 336	1897	85
20	Budmil Zrt (Budmil) **	2 301	126%	2 894	1990	196

* a tulajdonosi kör tevékenységének kezdete a szektorban ** magyar tulajdonosi háttér

Forrás: saját összeállítás az OPTEN cégbázis (2019) és Nemzeti Cégtár (2019) alapján

Látható, hogy a legnagyobbak között kevés a hazai szereplő. Többségük a közvetlenül rendszerváltás után alakult meg, emiatt feltételezhetjük, hogy sikerük titka részben az is, hogy a vállalkozás induláskor még nem volt annyira erős a verseny, nem kellett szembenézni a később megjelenő multinacionális vállalatokkal. Így kaptak egy kis időt arra, hogy tapasztalatot és tudást szerezzenek és méretben növekedjenek. Velük ellentétben a rendszerváltás után alakult hazai kiskereskedelmi egységek zöme nem tudott élni a lehetőséggel, az erősödő verseny hatására befejezték a tevékenységüket.

H1 Jellemző a koncentráció erőteljes növekedése a hazai tulajdonú vállalkozások számának csökkenése mellett.

A KSH, Opten és a Nemzeti cégtár adatai alapján ez a hipotézis támogatott.

Vannak azonban példák újabb sikeres, gyorsan növekvő hazai vállalkozásokra is. A Sugarbird Kft. (alapítva 2007), Thomas Breitling Hungary Kft. (alapítva 2010) például, amelyek a tevékenységüket a versenytársakhoz képest nem olyan régen kezdték meg. Sikerük többek között a közösségi média professzionális használatának és az influencerek (vagyis fizetett márkanyagkövetek) bevonásának köszönhető.

A legnagyobb hazai szereplőknél elmondható, hogy vagy eleve saját márkával és gyártással indították a vállalkozásukat, vagy később a külső márkák termékeinek árusítása mellett saját márkával (*privat label*) is megjelentek, a vertikális értékláncban feljebb lépve, annak nagyobb hányadát elfoglalva (értelemszerűen a használatruha kereskedésre ez nem vonatkozik).

Primer kutatásomban a hazai top prémium lokációkra fókuszáltam. A nemzetközi vizsgálatok alapján ezek az agglomerációs központok azok amelyeken a legnagyobb potenciális árbevételt és árrést lehet realizálni a ruházati kiskereskedelmi cégeknek és ahol a szerkezetváltozásban visszatükröződhetnek a nemzetközi trendek. Vizsgálataimat a budapesti bevásárlóutcákban a Váci utca, a Fashion Street (Deák Ferenc utca) és Andrassy úton végeztem. A primer adataim alapján, itt - a nemzetközi empirikus vizsgálatokkal összhangban - tetten érhető a magas fokú koncentráció és a nyugati vezető nagyvállalatok dominanciája.

4.1.3. Ruházati vállalatok térfoglalása a prémium lokációkban

A prémium kiskereskedelmi lokációkat az alábbi tulajdonságokkal jellemezhetjük: legmagasabb bérleti díj, a legmagasabb járókelő szám (*footfall*) és a legmagasabb potenciális árbevétel. Ezek a faktorok erősen korrelálnak egymással. Ahol frekvenciált helyen van az üzlet és a járókelők száma magasabb, ott többen jönnek be az boltba, többet fognak vásárolni, így magasabb lesz az éves költség és ezek a tényezők beállítják a bérleti díj szintjét is.

Európai prémium lokációk

A bérleti díj és járókelőszám, valamint a lokáció egyéb paramétereinek összefüggésének vizsgálata érdekében megvizsgáltam a az európai városok bevásárló utcáit a BNP Paribas (2019) kutatásának adatai alapján. Az adatokat széleskörű koordinációval 23 európai városban gyűjtötték mindegyik helyszínről ugyanazon a napon, 2017. június 10-én a nappali, a járókelőszámot tekintve csúcsidőszakban. A mérés során az utcákon sétáló járókelők számát rögzítették.

Az utcában található márkák és üzletek alapján az utcákat a következő kategóriákba sorolták: „tömeg-prémium” (*mass to premium*), ahol a tömegárutól a prémium márkákig terjed a kínálat, „luxus” a luxus márkák és „mix”, ahol mindkettő keveredik. A táblázatban az egyszerűség kedvéért „tömeg-prémiumot” prémiumak jelöltem. A BNP Paribas adatait kiegészítettem a városokra vonatkozó, a Mastercard Inc. által közölt éves turista költség értékeivel (Mastercard Inc., 2017).

9. táblázatban egy rövidített listát közlök a lokációkról, a teljes 40 utcából álló lista az 4.sz. mellékletben található. Az egyes utcákhoz tartozó, 2017-es évre vonatkozó főbb jellemzőket láthatjuk.

9. táblázat: Az európai top kiskereskedelmi lokációk

utcanév	márkák: luxus / prémium	járókelő- szám fő/óra	bérleti díj EUR /m2	turista (mio fő)	agglo- meráció (mio fő)	turista + aggl. (mio fő)	vásárló erő per capita, EUR-ban	turizmus éves költség mrd EUR
London Oxford Street	Prémium	13 560	1 119	19,06	13,84	32,90	27 146	15,30
London Bond Street	Luxus	2 746	1 781	19,06	13,84	32,90	27 146	15,30
Paris Av. des Champs Elysées	Prémium	10 277	1 833	15,45	12,09	27,54	28 541	11,40
Barcelona Av.d Portal de Angel	Prémium	10 216	275	8,36	5,43	13,79	18 776	8,46
Milan Corso Vittorio Emanuele II	Prémium	8 598	250	8,17	4,29	12,46	25 708	4,66
Zurich Bahnhofstraße (North)	Prémium	8 586	727	2,2	1,45	3,65	47 581	nincs adat
Zurich Storchengasse	Luxus	1 690	255	2,2	1,45	3,65	47 581	nincs adat
Dublin Henry Street /Mary Str.	Prémium	8 505	396	5,51	1,85	7,36	20 170	2,00
Madrid Calle de Preciados	Prémium	10 292	255	2,24	6,39	8,63	18 372	7,29
Rome Via del Corso	Prémium	8 152	250	7,09	2,86	9,95	20 497	4,26
Vienna Kärntner Straße	Prémium	8 114	280	6,42	2,72	9,14	22 594	4,18
Prague Na Příkope Street	Prémium	8 008	210	6,11	2,57	8,68	10 197	2,76
Prague, Pařížská Street	Luxus	2 814	210	6,11	2,57	8,68	10 197	2,76
Munich Theatinerstraße	Prémium	7 604	230	5,24	2,80	8,04	29 578	5,04
Berlin Tauentzienstraße	Prémium	7 095	320	4,94	5,07	10,01	19 990	4,76
Budapest, Váci utca	Prémium	2 030	110	3,67	2,98	6,65	6 963	nincs adat
Budapest, Andrásy út	Luxus	762	120	3,67	2,98	6,65	6 963	nincs adat

Forrás: BNP Paribas, 2018

Megfigyelhető, hogy általában a legmagasabb járókelőszámhoz, a legnagyobb turista számhoz és költséghez tartoznak a legmagasabb bérleti díjak.

A legmagasabb helyi vásárlóerővel rendelkező városhoz Zürichhez pedig relatív magas bérleti díj tartozik annak ellenére, hogy a városi agglomeráció és a turisták száma itt az egyik legalacsonyabb a vizsgált városok közül. Azt is észrevehetjük, hogy a luxus márkákat prezentáló helyszíneken a látogatók száma jóval alacsonyabb, azonban a bérleti díjak általában csak kis mértékben alacsonyabbak a tömeg és prémium termékeket árusító utcákhoz képest. A példák közül látható, hogy a bérleti díjat befolyásoló tényezők hatása nem egyforma. A bérleti díjat meghatározó tényezők egymással való kapcsolatát és annak szorosságát Pearson féle korrelációval vizsgáltam. A vizsgálatot a tömeg-prémium kategóriás üzletekkel hajtottam végre és mutatom be a 10. táblázatban. A luxus utcákban kevesebb látogató jár a prémiumhoz képest, de nagyobb átlagos költséssel rendelkeznek, így a két kategóriát külön kell vizsgálni.

10. táblázat: A bérleti díjat meghatározó tényezők kapcsolatának szorossága

	vásárló erő	járókelő-szám	bérleti díj	turisták száma	lakosság + turisták száma	lakosság száma	turisták költsége
vásárló erő	1.00						
járókelő-szám	0.24	1.00					
bérleti díj	0.40	0.44	1.00				
turisták száma	0.10	0.43	0.73	1.00			
lakosság + turisták száma	0.12	0.49	0.76	0.97	1.00		
lakosság száma	0.14	0.52	0.74	0.86	0.95	1.00	
turisták költsége	0.043	0.56	0.62	0.85	0.93	0.94	1.00

* tömeg-prémium márkákat képviselő bevásárló utcákban

Az eredmények alapján pozitív szignifikáns korreláció van a járókelő szám és a bérleti díj között (0,44) valamint a bérleti díj és a lakossági vásárlóerő között (0,40). A legerősebb korreláció a bérleti díj nagyságával a lakosság és a turisták számának együttes értéke között áll fent (0,76), ehhez közeli értékkel rendelkezik a városi agglomeráció népessége (0.74) amit még módosít a turisták költsége (0.62) és a lakosság vásárlóereje (0,40).

Ez alátámasztja azt a feltételezést, hogy a bérleti díjakat az adott lokációban, utcában elérhető értékesítési potenciál nagy mértékben alakítja, ez a tényező „árazza be” döntően a kiskereskedelmi ingatlanokat, amellet, hogy az itt lévő üzletek jelentős reklám és presztízserővel is bírnak a márkák számára (Nelson, 1958; Öner, 2014).

A mágnes márkáknak és az azt forgalmazó láncoknak bérleti díjakban kedvezőbb kondíciói vannak a bevásárló központokban és outlet centerekben, mint a solo üzleteknek. Az utcai üzletknél a prémium lokációkban jellemzően ugyanolyan kondíciókkal bérelhetnek a kiskereskedők. Azonban a láncoknak, illetve az olyan üzleteknek akinek omni- vagy multicSATORNÁS értékesítése van, ugyanazért a bérleti díjért nagyobb eredményt tud elérni, mert a hely presztízsz-, és a reklámértéke (sok millió látogató évente látja a kirakatot és az üzletet, mint egy nagy „show room”- ot) pozitív externáliát generálva növeli az eladásokat a lánc többi üzletében. Egy egyedülálló üzlet ezzel szemben csak az itteni helyszíni értékesítését tudja realizálni, így az értékesítéséhez képest fajlagosan nagyobb költséggel tud bérelni üzlethelyiséget a bevásárló utcákban a láncokhoz képest.

hazai prémium lokációk

A legjobb kiskereskedelmi helyszínek a fővárosban a turisták által leglátogatottabb bevásárló utcákban találhatóak, mivel turista helyeken általában magasabb jövedelmű, magasabb költségi hajlandóságú járókelők vannak jelen. A Cushman and Wakefield (2020) legfrissebb jelentése szerint, ezek a prémium lokációk Magyarországon a bérlmények átlagos havi bérleti díjának mértéke alapján is kiemelkednek. Ebben a tanulmányban a legmagasabb bérleti díjjal és presztízsszel rendelkező utcai helyszíneket vizsgáltam. A vizsgálatba nem vontam be a bevásárló központokat, bár közülük néhánynak az átlagos bérleti díja és látogatószáma összemérhető a bevásárló utcákban elhelyezkedő üzletekével (Pl. Westend bevásárlóközpont).

A Váci utca a leglátogatottabb bevásárló utca, de szintén nagyon frekventált a Váci utcából nyíló Deák Ferenc utca, amire „Fashion Street”-ként is hivatkoznak. A tradicionális luxus márkák az Andrassy úton találhatóak, ahol az előző két utcához képest alacsonyabb a járókelők száma.

A Váci utca két részből áll, az úgynevezett kis Váci vagy új Váci utcából és a régi Váci utcának nevezett, Kossuth Lajos utcától a Vörösmarty térig tartó szakaszából. Csak a régi Váci utcai szakasz minősül top lokációnak, az utca másik részéről ez nem mondható el. Az Andrassy útnak szintén csak az egyik része minősíthető prémium lokációnak, a Bajcsy-Zsilinszky út és az Oktogon közötti szakasza. A továbbiakban ezen utcanevek alatt csak a prémium lokációba tartozó szakaszokat értem.

A fentebb felsorolt helyszíneken a 2019 Q4 aktuális bérleti díjak mértékéről a 11. táblázat ad információt.

11. táblázat: Budapest bevásárló utcáinak átlagos havi bérleti díja

Helyszín	Bérleti díj
Váci utca	150 EUR/m ² /hó
Fashion Street (Deák Ferenc utca)	125 EUR/m ² /hó
Andrassy út	70 EUR/m ² /hó

Forrás: Cushman and Wakefield, 2020

Összehasonlításképpen Magyarországon egy vidéki városban egy kirakattal rendelkező, nem forgalmas úton lévő 100 m²-es kiskereskedelmi célú üzlethelyiséget ki lehet bérelni akár havonta 50.000 Ft + ÁFÁ-ért is, azaz 1,5 EUR /m² áron (Ingatlan.com Zrt, 2019). A Váci utcában akár 180 EUR /m²-es árat elérnek egyes bérlemények, így 120 x különbség is lehetséges a bérleti díjakban az ugyanolyan belső, fizikai adottságokkal rendelkező üzletek esetén (méret, elosztás, állapot). Megállapítható tehát, hogy csak a lokáció és az általa realizálható üzleti potenciál és presztízsérték okozza a nagy különbséget, ezt a szakirodalom helyzeti járadékként is emlegeti.

Összevetésként megtekinthetjük a világ legmagasabb bérleti díjjal rendelkező kiskereskedelmi üzleteinek bérleti díját (2019 júniusi adatok, Statista.com szerint, a 2019 júniusi USD/EUR árfolyammal EUR-ra átszámítva):

Hong Kong, Causeway Bay, fő utcai üzletek:	2.166 EUR/m ² / hó
New York, Manhattan, 5th Avenue:	1.775 EUR/m ² / hó
London New Bond Street:	1.352 EUR/m ² / hó

Ez alapján egy 200m²-es alapterületű átlagos paraméterekkel rendelkező üzlethelyiség havi bérleti díja az itt említett hongkongi lokációban 432 ezer EUR (Statista.com, 2019). Ez az adat jól kifejezi a regionális különbségeket.

4.1.3.1. A prémium lokáció ruházati üzleteinek vizsgálata értékláncban elfoglalt hely szerinti

2019 február és április között végzett felmérés alapján 29 ruházati üzlet található a Váci utcában, 14 üzlet a Fashion Street-en és 31 üzlet az Andrassy úton. A divatáru-ruházati üzletek alatt itt ruházati, táska és cipő üzletek értendők, bődíszműves és ékszerüzletek nem tartoznak bele.

Megvizsgáltam a kiskereskedelmi egységet üzemeltető gazdasági társaság vállalati struktúráját, kapcsolatot keresve az üzemeltető cég és a márka tulajdonosa között és próbáltam a végső tulajdonost, az anyavállalatot meghatározni. Az egységet aszerint csoportosítottam, hogy az azt üzemeltető és működtető cég a márkatulajdonos-gyártó vállalat tulajdonát képezi vagy pedig egy másik kereskedő tulajdonát (12. táblázat). A Váci utcában a 29 kiskereskedelmi üzletből 23 a márkatulajdonos tulajdonában van, így ezek a vállalatok a vertikális értékláncot nagymértékben birtokolják (18. ábra).

12. táblázat: Az üzletek típusai a prémium lokációkban

Üzletek típusa	Váci utca	Váci utca + Fashion street + Andrassy út együttesen
összes ruházat üzlet száma	29	74
márkatulajdonos által tulajdonolt vállalkozás	23	47
ebből külföldi tulajdonos	22	42
ebből hazai tulajdonos	1	5
kereskedő vállalat által tulajdonolt vállalkozás (más vállalat márka termékeit árusítja)	6	27
Külföldi tulajdonos	3	12
Hazai tulajdonos	3	15

forrás: saját felmérés

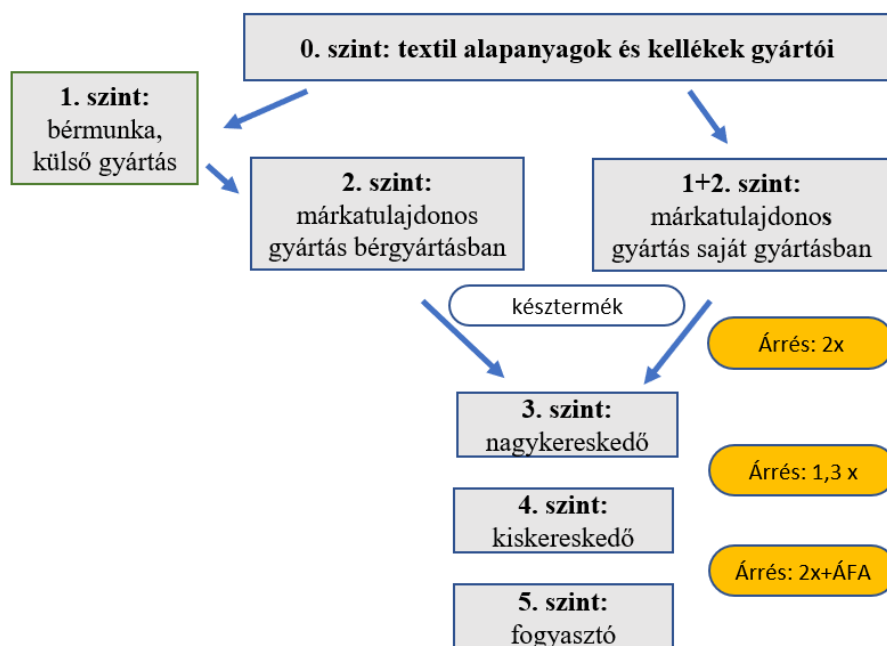


18. ábra: Bevásárló utcák bérlőinek összehasonítása értékláncban elfoglalt pozíció alapján

forrás: saját felmérés

A Váci utca a legforgalmasabb bevásárló utca, amit a legmagasabb bérleti díjak is alátámasztanak. A kiskereskedelmi ruházati üzletek 79%-át maguk a márka tulajdonos vállalatok leányvállalatai üzemeltetik. Ezek közül mindösszesen egy hazai cég található (Thomas Breitling). A többi, az alacsonyabb bérleti díjjal és járókelő számmal rendelkező bevásárló utcában az üzletek összetétele abban is különbözik ettől, hogy nagyobb arányban vannak jelen az értékláncban alacsonyabb pozícióban lévő, nem a gyártó vállalat tulajdonában lévő, kereskedő vállalkozások.

A Váci utcában és a Fashion Streeten mindegyik jelenlévő ruházati üzletet működtető vállalatnak vagy annak tulajdonosi körének legalább 30 éves tapasztalata van a kiskereskedelem területén. Ezt az adatot részben mélyinterjúk alapján, részben weboldalakon, vállalati honlapokon tudtam beszerezni. A 19. ábra mutatja, hogy a legnagyobb cégek, akik a vertikumot szinte teljes mértékben integrálni tudják, a vertikumban keletkező árrés legnagyobb részét realizálják. Saját kutatásom megerősítette a ruházati szektorra jellemző, árrésre vonatkozó irodalmi adatokat.



19. ábra: A vertikális értéklánc struktúra és árrés összefüggése

forrás: saját gyűjtés

A bérleti díj és az árrés összefüggését bemutatom az 5.sz. mellékletben egy példán keresztül. A megkérdezett piaci szereplők alapján a nagykereskedő (20-30%) és a kiskereskedő (100%) -os árrése a termék tovább értékesítésénél erősen jellemző a szektorban. A gyártó árrése már jobban változik, attól függően, hogy bérgyártásban gyártat vagy olyan szuperpozícióban van, hogy saját gyárban készíti a termékeit (pld. Inditex), esetleg már az alapanyag gyártást is részben integrálja mint például a LVMH Group. A gyártói árrés továbbá függ a márka piaci pozíciójától is. A luxusterméknél az árrés jóval nagyobb lehet, mivel a végfelhasználói ár itt inkább a márka presztízsét tükrözi, nem pedig a gyártási költséget. Kutatási eredményeim egybeesnek a kapcsolódó elmélettel és az irodalomtanulmányozás során bemutatott nemzetközi empirikus kutatási eredményekkel (Charlton & Perloff, 2006; Deutsche Bundesbank 2017; Haldane, 2018).

Azon kiskereskedők, akik nagykereskedőtől szerzik be az árut, nem tudnak versenyezni ebben a környezetben, egyetlen ilyen kiskereskedelmi egység sem működik ezekben az utcákban.

H2 A prémium lokáció üzlet- és tulajdonosi szerkezetének fő meghatározó tényezője az értékláncban elfoglalt pozíció.

A K2 kérdés vizsgálata megerősítette, hogy az értékláncban elfoglalt pozíció nagy mértékben befolyásolja az értékesített termékeken realizálható árrés nagyságát, ami lehetővé teszi a magas bérleti díjjal jellemezhető, prémium lokációkban való helyfoglalást. Ezzel a H2 hipotézis igazoltnak tekinthető.

4.1.3.2. A globális divatipari konglomerátumok (top 20) a prémium lokációkban

Ebben a kutatásban az is megerősítést nyert, hogy a világ vezető divatipari vállalkozásai (top 20) a nyugati piacokhoz képest jóval későbbi megjelenésük ellenére már Magyarországon is dominálják a hazai top lokációkat (13. táblázat).

13. táblázat: A Top 20 vezető ruházati konglomerátum a budapesti prémium lokációban

	Vállalat	Jelen van	Hány monolabel márkabolttal van jelen
1	Inditex	Igen	5
2	Nike	Igen	1
3	LVMH	Igen	1
4	TJX Companies	Nem	
5	Hermés	Nem	
6	H&M	Igen	2
7	Ricehmont	Nem	
8	Ross	Nem	
9	Adidas	Igen	2
10	Kering	Igen	1
11	LBrands	Nem	
12	Pandora	Igen	1
13	Fast Retailing	Nem	
14	Next	Nem	
15	VF Corporation	Igen	1
16	Luxottica	Nem	
17	Micheal Kors	Igen	1
18	Gap	Nem	
19	Hanes Brands Inc.	Nem	
20	Burberry	Igen	1

forrás: saját gyűjtés

A vizsgált 74 kiskereskedelmi egység között megtalálhatók a vezető vállalatok, ráadásul több nagyvállalat egyidejűleg több márkával és több üzlettel operál. Például az Inditex csoport 5 üzlettel (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear, Massimo Dutti, Oysho), a H&M 3 üzlettel (2 H&M és 1 COS) egységgel van jelen.

A 13. táblázatban a globális vezető top 20 vállalat listáját vettem össze a bevásárlóutcákban megtalálható ruházati üzletekkel. A top 20-as listáról 10 monolabel üzletet (márkabolt egy márkával) találhatunk, amelyek mellett néhány márkának a termékei megtalálhatók több más, multibrand üzletben is (ez főleg a cipőüzletekre jellemző). Például az Adidas vagy a NIKE váci utcai márkaboltja és zászlóshajó (flagship store) üzleteik mellett, más multibrand üzletekben is árulják a termékeiket, így például a Playersroom vagy az Office Shoes üzletekben is.

A kutatásom korlátai ellenére bizonyítást nyert a hazai piacon is végbement nagyfokú koncentráció. Az adataim az üzlethelyiségekre vonatkozóan csak darabszámot tartalmaznak, de a csoporton belül óriásiak a különbségek az üzletek méretében. Itt példaként újból tekinthetünk az Inditex csoport vagy a H&M üzleteire, melyek mindegyike több ezer négyzetméteres eladótérrel rendelkező áruházat jelent, szemben számos körülbelül 100-200 m²-es üzlethelyiséggel rendelkező üzlettel.

Az árbevételben kifejeződő koncentrációra a prémium lokációban pontos adat nem érhető el, ugyanakkor az országos szinten a szektorból való részesedésük alapján nagy bizonyossággal állítható ezen cégek nagyfokú dominanciája.

Az eredmény igazolja az árrés és a piaci hatalom, valamint az értékláncban elfoglalt hely összefüggését bemutató elméletet és egybecseng a korábbi empirikus kutatási eredményekkel.

4.2. A fogyasztói elvárások vizsgálatának eredményei

A kutatás alapján látható, hogy a kiskereskedelmi szektort a kisszámú, de nagyméretű professzionális, fejlett láncok dominálják, az árbevétel és profit legnagyobb része ezeknél a láncoknál realizálódik, nem pedig a nagy létszámban jelenlévő, hazai kiskereskedelmi üzleteknél. A kutatás rávilágíthat azokra a tényezőkre, ami alapján következtethetünk ennek a helyzetnek az okaira, valamint a hazai kis és középvállalkozások számára nyújthatunk támpontokat a fejlődés irányába való forduláshoz, ezen túlmenve, a döntéshozóknak is támogatást adhat a megfelelő ösztönző-támogató háttér kialakításához.

Az irodalom és az interjúk alapján a vállalatok versenyképességének legfontosabb tényezője a fogyasztói igények való megfelelés. Ez a megállapítás kapcsolódik a H3 hipotéziséhez.

H3: A kiskereskedelmi üzletek sikertényezői közül prioritást élvez a fogyasztói hűség kiépítése.

A kvalitatív kutatás során, az üzletvezetőkkel és tulajdonosokkal végzett interjúk alapján ez a hipotézis megerősítést nyert.

A vállalatoknak tisztában kell lenniük a fogyasztói elvárásokkal és a stratégiájukban ezeket az azonosított elemeket integrálniuk is kell. Ezért kutatásomban mindkét oldalt egyszerre vizsgáltam, a fogyasztói oldalról azokat a tényezőket azonosítottam, amelyek felelősek a fogyasztók vásárlási megelégedettségével (*purchase satisfaction*) és a vásárlói hűség (*customer loyalty*) kialakulásáért, a kereskedők oldaláról pedig rangsoroltattuk ezen azonosított tényezőket az általuk vélt, a vásárlói hűség befolyásoló fontossági sorrendben.

Ezért a kutatási eredményeim ismertetését a továbbiakban a fogyasztói magatartás, elvárások, lojalitás elemzésének és az üzletek gyakorlatának bemutatásával folytatom.

Miként a módszertani részben ismertettem, a fogyasztói elégedettség vizsgálatához PLS-SEM modellt használtam fel. Az eredményeket a módszertani fejezetben bemutatott folyamatára lépései szerint mutatom be a következő sorrendben:

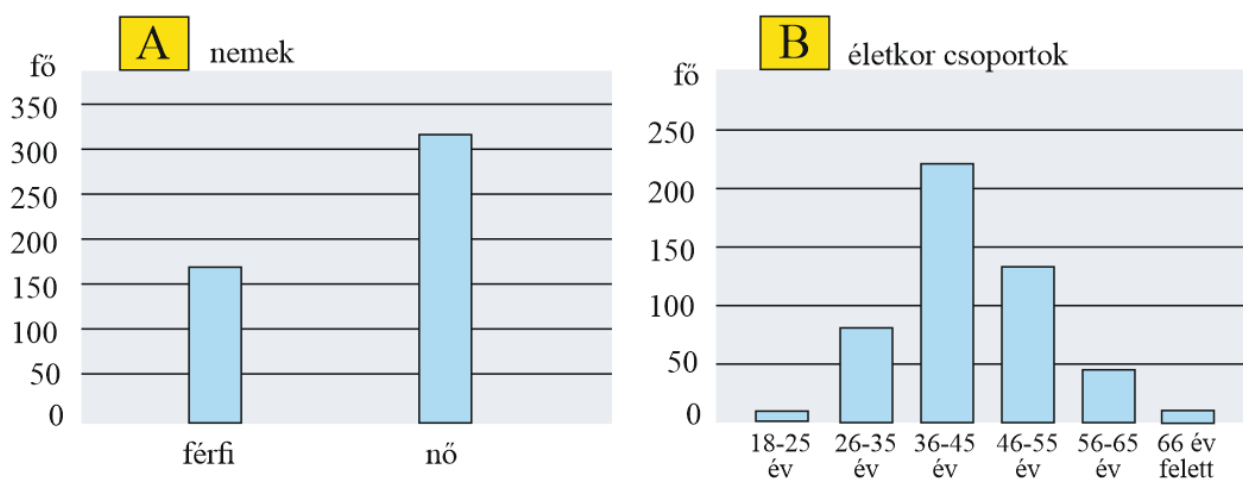
- A minta jellemzése
- A faktorok és faktorindikátorok
- Igazoló faktorelemzés eredményei
- PLS SEM modell eredményei

4.2.1. A minta jellemzése: a válaszadók demográfiai jellemzői, jövedelmi adatai, vásárlási szokásai

A demográfiai jellemzők ismertetése előtt fontos megismételni, hogy a válaszadók prémium ruházati márkáknak aktív vásárlójuk, vagyis nem egy országos lefedettségű, reprezentatív mintát képviselnek. A válaszadók vásárlói a Pannónia Representation Kft. által képviselt és értékesített Wellensteyn, Claudio Campione, Grego Wellio, Bushman Outfitters prémium márkáknak, ezért a hazai viszonyokhoz képest magasabb jövedelmi sávban határoztam meg a jövedelmi kategóriákat.

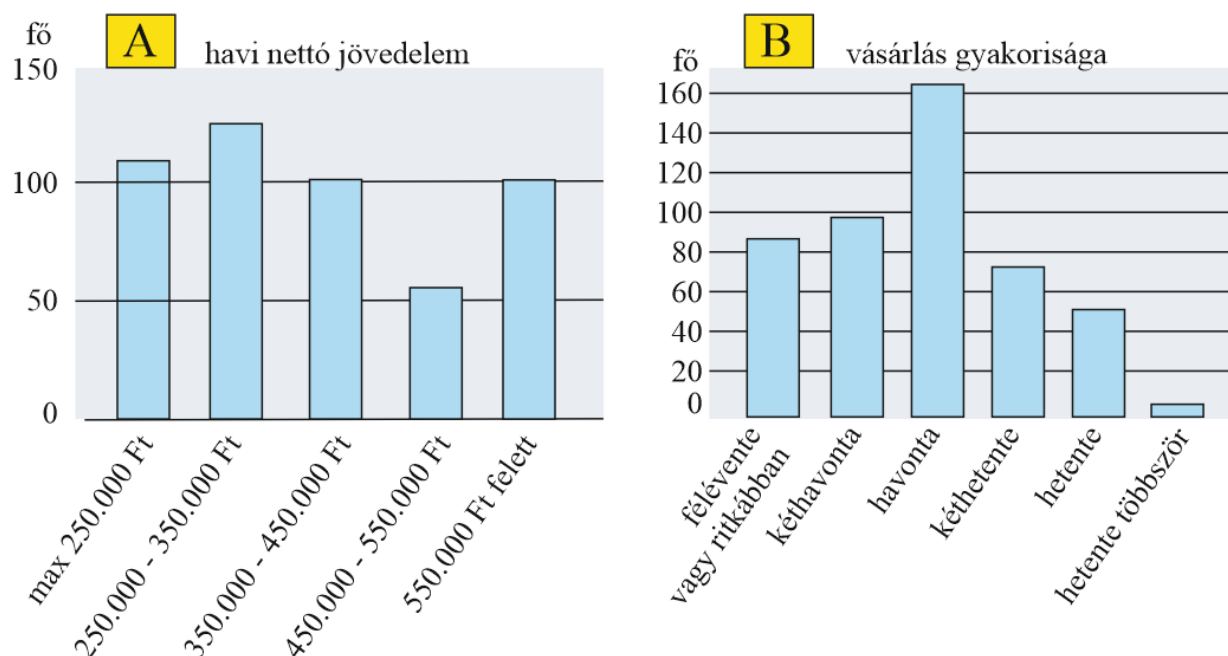
A válaszadók túlnyomó része nő volt, egész pontosan 316 női (65%) és 168 férfi (35%) töltötte ki a kérdőívet (20. ábra). A korcsoport szerinti megoszlást a 20. ábraán láthatjuk, mely szerint a legtöbb válaszadó a 36-45 év közötti korosztályból került ki (45%). Jövedelem tekintetében a válaszadók mindegyik csoportot hasonló arányban képviselik (21. ábra „A”).

A válaszadók legnagyobb hányada 34%-a havonta egyszer, 20%-a kéthavonta és 18%- évente kétszer jár ilyen típusú divatüzletbe vásárolni (21. ábra „B”).



20. ábra: A minta megoszlása (A) nemek szerint és (B) korcsoport szerint

Forrás: saját adatok alapján (2019)



21. ábra: A minta megoszlása (A) jövedelem szerint, (B) vásárlás gyakorisága szerint

Forrás: saját adatok alapján (2019)

A vásárlói kosárértékre (egy vásárló egy alkalommal milyen értékben vásárol) vonatkozó információt a 14. táblázat tartalmazza. Az adatok szerint a válaszadók legnagyobb része (43%), nőknél (41%) és férfiaknál (47%) egyaránt 20.000 és 50.000 Ft érték között vásárol alkalmanként, vagyis jelentős különbség nem mutatkozik a nemek között.

14. táblázat: A kosárérték eloszlása nemek szerint

Kosárérték	NŐK	FÉRFIAK	ÖSSZESEN
Kevesebb, mint 10.000 Ft	7,3%	10,7%	8,5%
10.001 - 20.000 Ft	30,7%	23,8%	28,3%
20.001 - 50.000 Ft	41,5%	47,0%	43,4%
50.001 -100.000 Ft	15,2%	15,5%	15,3%
100.000 Ft felett	5,4%	3,0%	4,5%
ÖSSZESEN	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját adatok alapján (2019)

A kosárértékek kormegoszlása alapján, a 20-50.000 Ft közötti vásárlások a leggyakoribbak és ebben kategóriában legtöbben a 36-45 év közöttiek. A legmagasabb, 100.000 Ft feletti kosárértékkel rendelkezők közül kimagaslóan dominálnak a szintén 36-45 év közötti korcsoport tagjai (15. táblázat).

15. táblázat: A kosárérték kor szerinti megoszlása

Vásárlói kosárérték	életkor	fő
Kevesebb, mint 10.000 Ft		41
	18-25 év	0
	26-35 év	5
	36-45 év	19
	46-55 év	12
	56-65 év	3
	66 év felett	2
10.000 - 20.000 Ft		137
	18-25 év	3
	26-35 év	23
	36-45 év	53
	46-55 év	43
	56-65 év	15
20.000-50.000 Ft		211
	18-25 év	1
	26-35 év	35
	36-45 év	98
	46-55 év	52
	56-65 év	22
	66 év felett	3
50.000-100.000 Ft		74
	18-25 év	2
	26-35 év	14
	36-45 év	35
	46-55 év	18
	56-65 év	4
	66 év felett	1
100.000 Ft felett		22
	18-25 év	0
	26-35 év	4
	36-45 év	12
	46-55 év	3
	56-65 év	2
	66 év felett	1
Total		485

Forrás: saját adatok alapján (2019)

A jövedelmi viszonyok alapján a két legmagasabb kosárérték kategóriába (50.000 Ft-100.000 Ft és 100.000 Ft felett) a legnagyobb jövedelmű válaszadók tartoznak havi nettó 550.000Ft feletti jövedelemmel. A 20.000 Ft-50.000 Ft vásárlás kosárértékhez a 250-350 ezer és 350-450 ezer Ft jövedelműek tartoznak (16. táblázat).

16. táblázat: Kosárérték jövedelmi csoport alapján

Kosárérték	Havi nettó jövedelem (Ft)	Fő
Kevesebb, mint 10.000		41
	max. 250.000	13
	250.000-350.000	14
	350.000-450.000	5
	450.000-550.000	1
	550.000 felett	8
10.000 - 20.000 Ft		137
	max. 250.000	45
	250.000-350.000	41
	350.000-450.000	26
	450.000-550.000	14
	550.000 felett	11
20.000-50.000		211
	max. 250.000	35
	250.000-350.000	54
	350.000-450.000	50
	450.000-550.000	25
	550.000 felett	47
50.000-100.000		74
	max. 250.000	10
	250.000-350.000	12
	350.000-450.000	15
	450.000-550.000	11
	550.000 felett	26
100.000 felett		22
	max. 250.000	2
	250.000-350.000	3
	350.000-450.000	5
	450.000-550.000	2
	550.000 felett	10
Total		485

Forrás: saját gyűjtés

Az adatokból az alábbi fontosabb összefüggések emelhetők ki:

- legmagasabb jövedelmű kategória 50%-át jelenti a havi 100.000 Ft feletti vásárlóknak
- legmagasabb jövedelműek közül ugyanakkor csak 10% költ havonta 100.000 Ft felett
- a havonta legalacsonyabb költéssel rendelkezők közül 20%-ot jelentenek a legmagasabb jövedelműek
- legalacsonyabb jövedelműek képezik a legmagasabb hányadot a havonta legkevesebbet költők között.

4.2.2. A modellben szereplő faktorok és indikátorok

A strukturális modellben szereplő faktorok a következők:

A faktorindikátorokkal mérhetők:

1. faktor: Promóciók (P)
2. faktor: CRM ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM)
3. faktor: Üzlet atmoszféra (ÜA)
4. faktor: Eladótérben való tájékozódás (ET)
5. faktor: Értékesítő személyzet (eladók) (ÉS)
6. faktor: Online megjelenés (OM)
7. faktor: Reklamációk kezelése (RK)
8. faktor: Üzlet megközelíthetősége (ÜM)
9. faktor: Vásárlói visszajelzés (VV)

A függő, látens változók:

10. faktor: vásárlói elégedettség (VE)
11. faktor: vásárlói hűség (VH)
12. faktor: márka nagykövet (MK)

A kérdőívben szereplő kérdések a faktorok indikátoraiként szolgálnak (faktor itemek), melyek segítségével a különböző faktorok, a látens változók mérhetők. A válaszadók a kérdésekre a módszertani részben leírtak alapján 1-5-ig Lickert skála alapján válaszoltak. A 2. mellékletben található a kérdőív, amelynek Promóciókhoz kapcsolódó részletét az 22. ábra mutatja be példaként.

6. Divatcikkeket, ruhákat csak akcióban szoktam általában vásárolni.

1 2 3 4 5

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással erősen egyetértek ezzel az állítással

7. Inkább azokba az üzletekbe járok, ahol rendszeresen szokott leárazás lenni.

1 2 3 4 5

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással erősen egyetértek ezzel az állítással

8. Amikor elsétálok egy kirakat előtt és benézek az ablakon, megfigyelem, hogy van-e éppen egy jó leárazás a boltban.

1 2 3 4 5

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással erősen egyetértek ezzel az állítással

9. Általában úgy döntök, hogy elmegyek vásárolni a kedvenc ruházati üzletembe, ha kapok e-mailben tőlük egy egyedi kupont vagy nagy leárazásról szóló értesítést.

1 2 3 4 5

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással erősen egyetértek ezzel az állítással

22. ábra: A kérdőív promóciókkal kapcsolatos részlete

A faktor indikátorok jelölésére példaként a promóciókhoz tartozó indikátorokat mutatom be:

P1	Divatcikkeket, ruhákat csak akcióban szoktam általában vásárolni.
P2	Inkább azokba az üzletekbe járok, ahol rendszeresen szokott leárazás lenni
P3	Amikor elsétálok egy kirakat előtt és benézek az ablakon, megfigyelem, hogy van-e éppen egy jó leárazás a boltban.
P4	Általában úgy döntök, hogy elmegyek vásárolni a kedvenc ruházati üzletembe, ha kapok e-mailben tőlük egy egyedi kupont vagy nagy leárazásról szóló értesítést

Jelen esetben azt vizsgáljuk, hogy mely faktorok / független változók hatnak a vásárlási elégedettségre, a vásárlói hűsége és hogy mi készítheti a fogyasztókat arra, hogy márka nagykövetté váljanak, azaz önkéntes promotáló tevékenységet folytassanak a későbbiekben. A kiskereskedelmi üzletek számára ezek a függő változók kiemelt jelentőséggel bírnak üzleti eredményességük szempontjából, mert a fogyasztói célcsoportjuk menedzselése során arra kell

törekedniük, hogy növeljék a vásárlóik hűségét, növeljék a vásárlói elégedettségüket és minél több ember váljon számukra élő hirdetéssé, azaz „márka nagykövetté”, ami azt jelenti, hogy a barátainak ismerőseinek a márkát és a márka termékeit dicsérik és beszéljenek róla.

Ez az elemzés önmagában azt a célt szolgálhatja, hogy a kiskereskedelmi ruházati üzlet menedzsmentjének támogatást nyújtson a vásárlói viselkedés megértésben, rámutasson arra, hogy ahhoz, hogy a vásárlói hűséget vagy vásárlási megelégedettséget növelje, mely üzleti területekre kell fókuszálnia.

4.2.3. Igazoló faktoranalízis

A fogyasztói kérdőív validálása érdekében faktoranalízist végeztem.

Az elemzett dimenziók faktor-struktúrájának érvényességét az R Studio 1.2.1335. szoftverben futtatott faktoranalízissel igazoltam. Azokat a tételeket, amelyek alacsony értékkel (*factor loading*) képviselték magukat a modellben, eltávolítottam a faktoranalízis elvégzése után.

A párhuzamos analízis segítségével meghatároztam a faktoranalízis során figyelembe veendő faktorok számát. A párhuzamos elemzés alapján 10 faktort kell a faktorelemzés során használni.

A tíz faktor fix komponensekkel való létrehozása főkomponens módszerrel (PCA) és varimax rotálással történt.

A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) teszt 0,84-es értéke igazolta a minta megfelelőségét a faktorelemzés elvégzésére. Kaiser szerint (1974) a 0,5 -ös a minimum küszöbérték, míg a szakirodalom szerint a $KMO > 0,8$ - as érték nagyon jónak minősül (Csallner, 2015).

A Bartlett féle teszt (Bartlett's test for Sphericity) eredménye kedvező ($\chi^2=8085,23$; sig. $p<0,001$) ami jelzi, hogy a korrelációs mátrix a kutatás mátrixban nem egységmátrix, azaz a változók az alapsokaságban nem korrelálnak.

A 17. számú táblázat s KMO és Bartlett tesztre vonatkozó eredményeket megfelelőségét mutatja.

17. táblázat: KMO és Barlett teszt

Kaiser-Meyer-Olkin		0.84	<input checked="" type="checkbox"/>
Minta megfelelőség mérése			
Bartlett teszt	khi-négyzet	8085.231	<input checked="" type="checkbox"/>
	szabadságfok	990	<input checked="" type="checkbox"/>
	szignifikáns	0.000	<input checked="" type="checkbox"/>

Az anti-image korrelációs mátrix átlójában mind 0.5 felett voltak az értékek és ez az eredmény mindegyik faktor használatát támogatja a faktoranalízisben.

Faktoranalízis eredményei (értékei)

A faktoranalízis első lépésének (a teljes faktor és faktor indikátor halmaz) eredményeit, a kezdeti faktor értékeket a 6. sz. melléklet tartalmazza. Az 18. táblázat az egyes tételek (üzlet megközelíthetősége és vásárlói visszajelzések) eltávolítása utáni faktor értékeket mutatja.

Az ÜA2, ET1, ÉS3 and VH6 indikátorok eltávolításra kerültek az alacsony értékek miatt a kezdeti/kiindulási faktoranalízisből. Az alacsony faktorértékekkel bíró indikátorok eltávolítása előtt a kumulált magyarázott variancia 0,47 volt.

18. táblázat: Analízis az alacsony értékekkel rendelkező tételek törlése után

Faktorok	Indikátorok	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Promóciók (P)	P1	0.									
	P2	0.78									
	P3	0.67									
	P4	0.53									
Ügyfél- kapcsolat menedzsment (CRM)	CRM1	0.91									
	CRM2	0.41									
	CRM3	0.83									
	CRM4	0.74									
	CRM5	0.51									
Üzlet atmoszféra (ÜA)	ÜA1		0.49								
	ÜA3		0.64								
	ÜA4		0.54								
	ÜA5		0.66								
Eladótérben tájékozódás (ET)	ET2				0.65						
	ET3				0.52						
	ET4				0.48						
Értékesítő személyzet (ÉS)	ÉS1							0.63			
	ÉS2							0.62			
	ÉS4							0.48			
Online jelenlét (OJ)	OJ1										0.57
	OJ2										0.58
	OJ3										0.66
	OJ4										0.63

Reklamációk kezelése (RK)	RK1	0.84								
	RK2	0.98								
	RK3	0.51								
Vásárlói Elégedettség (VE)	VE1	0.71								
	VE2	0.70								
	VE3	0.79								
Vásárlói Hűség (VH)	VH1	0.43								
	VH2	0.55								
	VH3	0.84								
	VH4	0.58								
	VH5	0.68								
Márka nagykövet (MK)	MK1	0.81								
	MK2	0.69								
	MK3	0.85								
Értékek	3.15	2.48	2.01	1.98	1.76	1.87	1.53	1.50	1.06	1.19
Proportion Variansia	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03
Kumulatív variansia	0.09	0.16	0.21	0.27	0.32	0.37	0.42	0.46	0.50	0.53

Az alacsony értékekkel rendelkező tételek eltávolítása után a kumulatív variancia 0,53-as értékre javult, ami már megfelelőnek tekinthető. A kumulatív variancia 0,50 felett biztosítja, hogy a faktor indikátorok legalább 50%-ban magyarázzák a faktorok variációját.

A faktorok és faktor indikátorok faktoranalízis általi validálása után elvégeztem a PLS-SEM analízist.

4.2.4. PLS-SEM eredmények és hipotézis tesztelés

Ez a fejezet a PLS a parciális legkisebb négyzetek modell elemzésének eredményeit mutatja be, ami segítségével a kutatás hipotézisei tesztelésre kerültek.

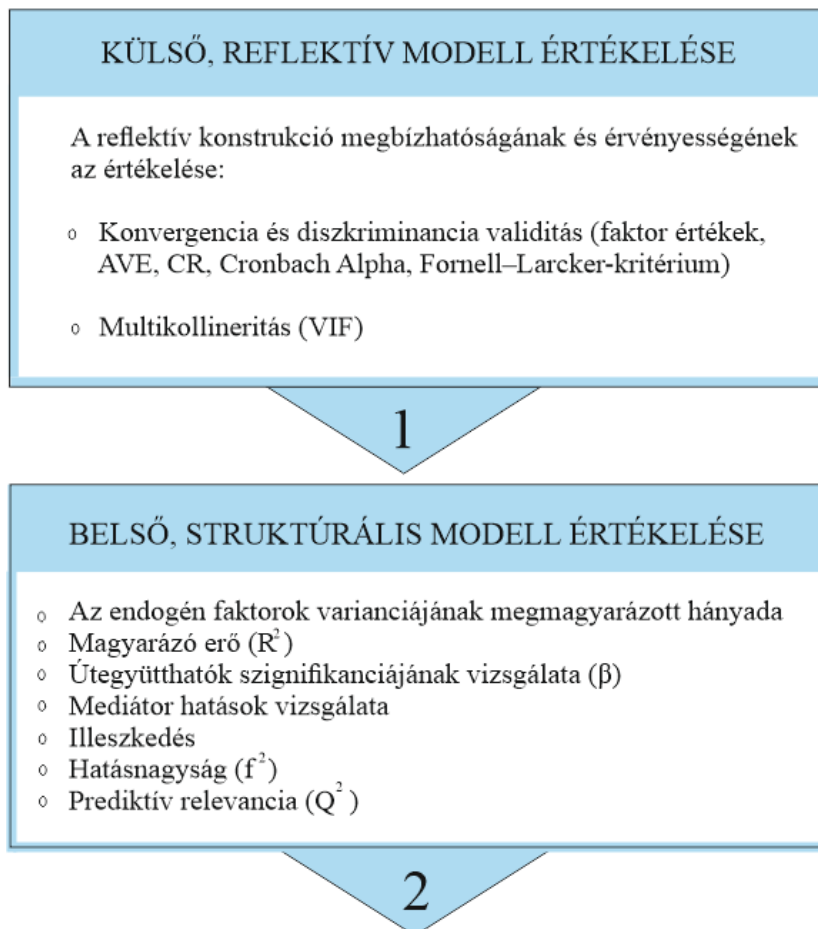
A faktor indikátorok leíró statisztikái

A független és függő változók leíró statisztikái (medián, átlag, szórás, kurtosis, ferdeség) az adatok normál eloszlását mutatják, nem jeleznek problémát az elemzésben. Az eredmények az 6.sz. és 7.sz. melléletekben találhatóak.

Az adatok leíró statisztikáinak vizsgálata után, a PLS-SEM modellt értékeltem.

4.2.4.1. A PLS-SEM modell értékelése

A PLS útelemzés során két lépcsős eljárásban (Chin,1998), külön vizsgáltam és értékeltem a külső (reflektív vagy mérési) és a belső (strukturális) modellt, mivel a teljes modell illeszkedésnek vizsgálatára nincs elfogadott globális mutató (Kazár, 2014). A lépések részletezve az 23. ábra láthatók.



23. ábra: A PLS SEM modell két lépcsős értékelésének folyamata.

forrás: saját szerkesztés Chin (1990) alapján

Külső modell kiértékelése

Kétféle típusú módszert alkalmaztam a mérési modell értékelésére, ami tartalmazza a konstrukció konvergencia és diszkriminancia validitását. Hair et al., (2016) ajánlása alapján, az értékelést a faktor értékei (*factor loadings*), az átlagos magyarázott variancia (AVE - *Average Variance Extracted*) és a modell strukturális megbízhatósága (*Composit Reliability*) alapján végeztem (Neumann-Bodi, 2013).

A konstrukció érvényessége jelzi, hogy az elmülethez mennyire illeszkednek a kapott eredmények a teszt alapján. Egy elfogadható külső modell belső konzisztencia megbízhatóságának 0.7 küszöbérték felett kell lennie (Hair et al., 2014). Későbbi munkájában Hair et al., (2016) ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy bármely azon indikátor eltávolítását alaposan meg kell fontolni, amelynek a külső faktor értéke 0,4-0,7 közé esik. Ez az érték bár gyengének minősül, de a tétel eltávolításának hatását a konstrukció megbízhatóság (CR) szempontjából és a

konstrukció tartalom validitásának szempontjából is meg kell vizsgálni, csak akkor ajánlja az eltávolítását, ha az a konstrukció megbízhatóságát (CR) növeli.

A reflektív, külső modell értékelése során az indikátorok belső konzisztencia megbízhatósági értékeinek a legnagyobb része magasabb volt, mint 0,70 (szignifikáns $p < 0.01$) vagyis teljesítik az illeszkedési kritériumot. Néhány indikátort, ahol az érték 0,60 felett volt megtartottam a magas modell struktúra megbízhatóság fenntartása érdekében (Hair et al., 2016; Taber, 2018). Az eredményeket a 19. táblázat foglalja össze.

19. táblázat: A külső modell eredményei

Dimenzió	Indikátorok	Faktor értékek	Cronbach Alpha	Modell struktúra megbízhatóság CR	Átlagos magyarázott variancia AVE
Márka Nagykövet	MK1,MK2,MK3	0.724 – 0.809	0.711	0.816	0.597
Reklamáció Kezelés	RK1,RK2,RK3	0.780 – 0.907	0.823	0.895	0.740
Vásárlói Hűség	VH1,VH2,VH3,VH4	0.535 – 0.752	0.775	0.793	0.544
Ügyfél-kapcsolat Kezelés	CRM1, CRM2,CRM3, CRM4, CRM5	0.649 – 0.794	0.791	0.844	0.520
Online Jelenlét	OJ1,OJ2,OJ3,OJ4	0.639 – 0.740	0.708	0.770	0.536
Promóciók	P1,P2,P3,P4	0.752 – 0.832	0.802	0.803	0.661
Vásárlói Elégedettség	VE1,VE2,VE3	0.655 – 0.882	0.713	0.869	0.625
Értékesítési Személyzet	ÉS1,ÉS2,ÉS4	0.567 – 0.775	0.679	0.842	0.643
Üzlet atmoszféra	ÜA3,ÜA4,ÜA5	0.557 – 0.763	0.657	0.758	0.567
Eladótérben Tájékozódás	ET2,ET3,ET4	0.519 – 0.824	0.685	0.793	0.508

Az AVE 0,5 feletti értéke azt jelzi, hogy a konstrukció eléri a megfelelő konvergencia érvényességet (Fornell & Larcker, 1981; Garson G. D., 2016), a faktor modell indikátorok varianciájának több, mint a felét magyarázzák.

Az összes indikátor AVE értéke meghaladta a 0,5-ös értékeket és a faktormodell megbízhatósága mindenhol magasabb volt 0.7-nél.

Diszkriminatív érvényesség

A tanulmány konstrukcióinak diszkriminatív érvényességét Fornell és Larcker (1981) módszerével teszteltem, amely szerint a külső, reflektív modell diszkriminatív értelemben akkor valid, ha az egyes konstrukciók AVE négyzetgyöke meghaladja az elemek és az összes többi elem közötti korrelációt. A 20. táblázat eredményei azt mutatják, hogy a konstrukció AVE négyzetgyökei (a táblázat átlójában) magasabbak, mint az összes reflektív konstrukció korrelációja (a táblázat átlóján kívüli értékek). A diszkriminatív érvényesség kritériuma tehát teljesült.

20. táblázat: Diszkriminatív érvényesség vizsgálatának eredményei

	MK	RK	VH	CRM	OJ	P	VE	ÉS	ÜA	ET
MK	0.773									
RK	0.209	0.860								
VH	0.525	0.228	0.662							
CRM	0.365	0.183	0.568	0.721						
OJ	0.309	0.185	0.444	0.311	0.732					
P	0.262	0.111	0.312	0.211	0.243	0.711				
VE	0.319	0.074	0.471	0.392	0.350	0.305	0.790			
ÉS	0.432	0.351	0.486	0.387	0.399	0.336	0.363	0.802		
ÜA	0.333	0.221	0.375	0.314	0.211	0.165	0.153	0.303	0.665	
ET	0.230	0.203	0.299	0.256	0.244	0.161	0.140	0.342	0.396	0.702

Multikollinearitás diagnosztika

A multikollinearitás elemzését VIF (Variance Inflation Factor) mutatószám alkalmazásával teszteltem. A külső (indikátorok) VIF és a belső (függő változók) VIF értékek külön jelennek meg. A VIF mutatószámot általában a tolerancia reciprokaként számítják, és hüvelykujjszabályként az 5-ös küszöbérték alatt kell lennie (Hair et al, 2011).

A 21. táblázat eredménye alapján a független változók (exogén látens változók) összes értéke 1,11-3,311 közötti VIF statisztikát mutat, többségében jóval alacsonyabb értéket mutatva, mint a Hair és társai által javasolt, sőt egy eset kivételével (RK2 = 3,311), a Diamantopolos és Siguaw (2006) által meghatározott szigorúbb 3,3-as küszöbértéknek is eleget tesznek. Ez alapján a faktorok között nincs multikollinearitás.

21. táblázat: Multikollinearitás statisztika

Faktor	Indikátorok	Külső VIF értékek	Belső VIF Értékek	
			Márka Nagykövet	Vásárlás Elégedettség
Márka Nagykövet	MK1	1.813		
	MK2	1.138		
	MK3	1.909		
Reklamáció kezelés	RK1	2.490		
	RK2	3.311		1.095
	RK3	1.356		
Vásárlói hűség	VH1	1.562		
	VH2	1.526		
	VH3	1.557	1.309	
	VH4	1.532		
	VH5	1.260		
Ügyfél-kapcsolat menedzsment	CRM1	1.456		
	CRM2	1.551		
	CRM3	1.998		1.353
	CRM4	1.722		
	CRM5	1.456		
Online jelenlét	OJ1	1.412		
	OJ2	1.318		
	OJ3	1.328		1.150
	OJ4	1.362		
Promóciók	P1	2.012		
	P2	2.267		
	P3	1.543		1.324
	P4	1.336		
Vásárlói elégedettség	VE1	1.147		
	VE2	2.072	1.210	
	VE3	2.004		
Értékesítési személyzet	ÉS1	1.271		
	ÉS2	1.335		
	ÉS3	1.115		1.287
	ÉS4	1.156		
Üzlet atmoszféra	ÜA1	1.157		
	ÜA2	1.324		
	ÜA3	1.293		1.255
	ÜA4	1.371		
Eladótérben tájékoztatás	ET2	1.202		
	ET3	1.278		1.270
	ET4	1.141		

A fenti elemzések alapján az összetett megbízhatóság mérésére, a konvergencia és diszkriminancia érvényességére és a multikollinearitás hiányának megállapítására alapozva; a külső modell elfogadható és az adatok alkalmasnak ítélték a strukturális modell elemzésére.

Külső modell faktorértékei

Az 22. táblázat mutatja a kutatási konstrukciók külső faktorértékeit, a faktorértékek erősségét a kutatási konstrukciók minden egyes megfelelő indikátor eleméhez. A kutatási konstrukciókat mérő összes elem külső faktorértéke meghaladja a 0,60-at, ami kielégítő konvergencia érvényességet jelez (Chin et al., 1997). Hair és társai (2014) azonban azt állítják, hogy a 0,40–0,70 közötti faktorértékkel bíró faktorok megtarthatók, ha ez javítja a faktor struktúra megbízhatóságát és az átlagos magyarázott varianciát. Ezért bizonyos tételeket megtartottam az összes tényezőtől nyert faktorstruktúra érvényessége és átlagos magyarázott variancia fenntartása érdekében.

22. táblázat: Faktor értékek a külső modellben

	MK	RK	VH	CRM	OJ	P	VE	ÉS	ÜA	ET
MK1	0.72									
MK2	0.81									
MK3	0.78									
RK1		0.89								
RK2		0.91								
RK3		0.78								
VH1			0.75							
VH2			0.70							
VH3			0.56							
VH4			0.53							
VH5			0.73							
CRM1				0.70						
CRM2				0.71						
CRM3				0.74						
CRM4				0.65						
CRM5				0.79						
OJ1					0.74					
OJ2					0.64					
OJ3					0.68					
OJ4					0.78					
P1						0.83				
P2						0.82				
P3						0.76				
P4						0.75				
VE1							0.66			
VE2							0.88			
VE3							0.85			
ÉS1								0.57		
ÉS2								0.64		

ÉS3	0.64
ÉS4	0.78
ÜA1	0.56
ÜA3	0.76
ÜA4	0.76
ÜA5	0.71
ET2	0.82
ET3	0.81
ET4	0.52

Forrás: saját szerkesztés (2019)

A belső (strukturális) modell értékelése

A tanulmány szerkezeti modelljének értékelését Hair és társai (2014) által javasolt ötlépcsős eljárással elemeztem, amely magában foglalja a multikollinearitás kérdéseinek vizsgálatát, az útmodell együtthatói és a determinációs együtthatót (R^2) és a hatásnagyságot f^2 .

23. táblázat: Bootstrapping eredmények

	Std Beta (β)	Minta átlag Mean (M)	T statisztika (O/STDEV)	P	Teszt eredmény
Reklamáció Kezelés -> Vásárlói Elégedettség	0.221	0.234	4.837	0.000	Támogatott
Vásárlói Hűség -> Márkanagykövet	0.412	0.417	7.419	0.000	Támogatott
CRM -> Vásárlói Elégedettség	0.137	0.162	3.136	0.009	Támogatott
Online Jelenlét -> Vásárlói Elégedettség	0.160	0.182	4.160	0.000	Támogatott
Promóciók -> Vásárlói Elégedettség	0.153	0.192	4.571	0.000	Támogatott
Vásárlói Elégedettség -> Márkanagykövet	0.232	0.297	3.991	0.001	Támogatott
Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.486	0.490	10.205	0.003	Támogatott
Értékesítési Személyzet -> Vásárlói Elégedettség	0.068	0.084	1.617	0.106	Nem Támogatott
Üzlet Atmoszféra ->Vásárlói Elégedettség	0.146	0.148	2.787	0.006	Támogatott
Eladótérben Tájékozódás -> Vásárlói Elégedettség	0.170	0.172	3.316	0.001	Támogatott

A változók közötti kapcsolatot a SmartPLS 3 szoftver algoritmusának futtatásával vizsgáltam, és 4999-es bootstrapping-et alkalmaztam a t-statisztikák és a szignifikancia értékek meghatározására az összes útvonalon.

A β együtthatók az útmodell együtthatóinak a mértéke a PLS-ben. Az utak együtthatóinak szignifikanciáját t-statisztikák segítségével határozzuk meg, amelyeket a bootstrapping módszerrel lehet a PLS-ben végrehajtani.

A belső (strukturális) modellt bootstrapping eljárás alkalmazásával, 5000 iterációval értékeltem (Hair et al., 2011). A 23. táblázat a bootstrapping eredményeit mutatja.

4.2.5. A modell eredményeinek értelmezése, közvetlen hatások

Az egyes faktorindikátorok és egyes faktorok közötti közvetlen hatások a 24. ábrán láthatók.

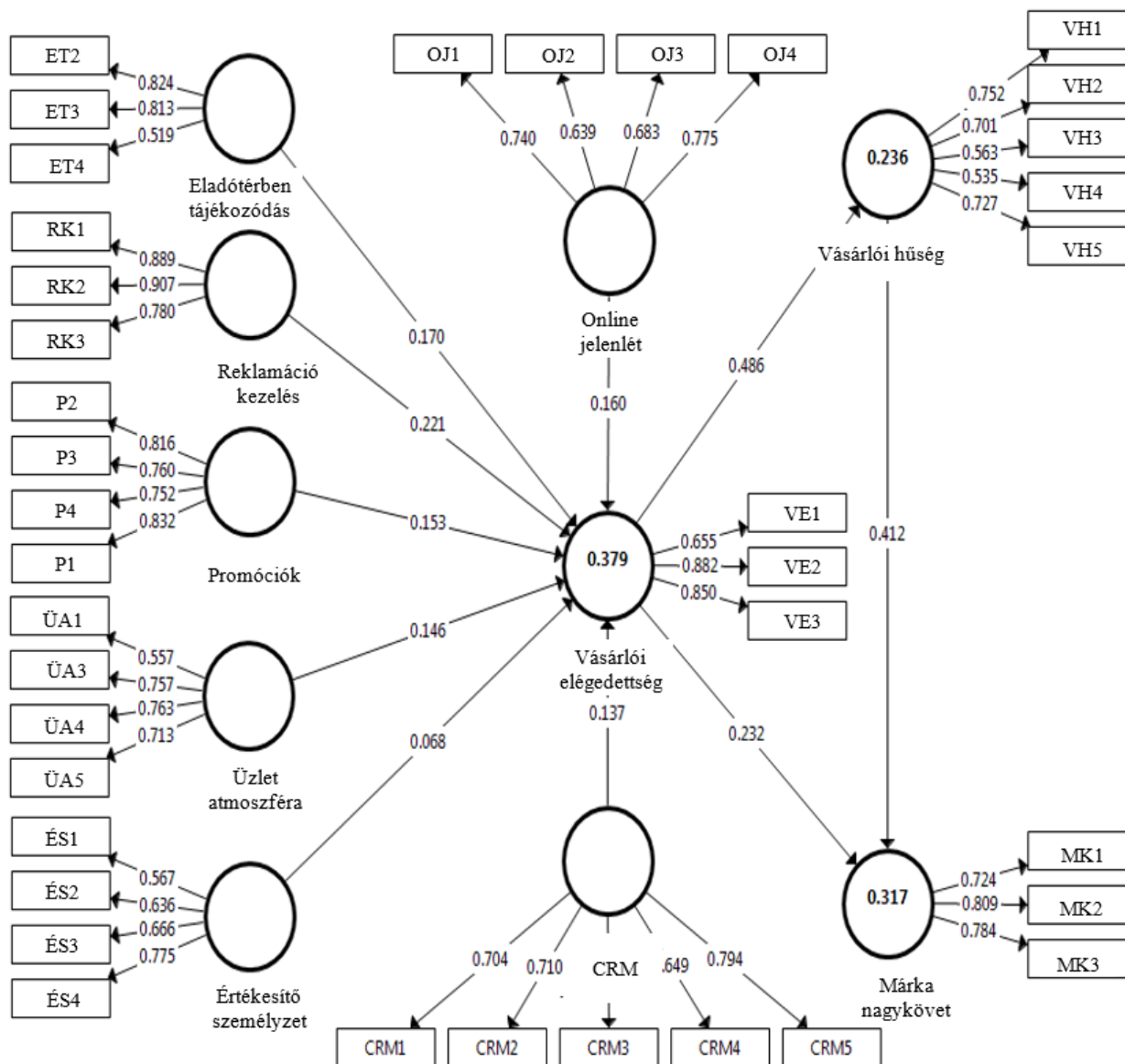
A bootstrapping eredmények azt mutatják, hogy az egész útmodellből egyetlenegy út nem volt szignifikáns, nevezetesen az értékesítés munkatársainak hatása a vásárlói megelégedettségre ($\beta = 0,068$, $p = 0,106$).

A panaszkezelés, az ügyfélhűség, az ügyfélkapcsolat-menedzsment, az üzlet hangulata és az az eladótérben történő könnyű navigáció konstrukciói pozitívan befolyásolják a fogyasztók vásárlási elégedettségét. Ezenkívül a vásárlási elégedettség közvetlenül befolyásolja az ügyfelek lojalitását és azt a vágyát, hogy a márka nagykövete legyen az üzlet számára. Ez az eredmény összhangban van Suebsaiuan és Pimolsathean (2018) kutatásának megállapításával, miszerint a vásárlói elégedettség jelentős hatással bír a hűség kialakulására.

Ruane (2014) ellenben a feltételezett pozitív kapcsolatot a fogyasztói elégedettség és vásárlói hűség, valamint az elégedettség és a szájreklám között nem tudta igazolni. Ennek lehet az oka, hogy más fogyasztói szegmens (fast fashion) vizsgálatából vonta le következtetéseit.

Érdekesnek és hasznosnak bizonyult az, hogy a korábbi kérdőívben és az ahhoz kapcsolódó modellben nem szerepelt a Reklamációk Kezelése faktor és annak indikátorai, de minden másban egyezett ezzel a fenti modellel. Ezen a korábbi adatbázison és modellen is elvégeztem az elemzéseket és eredményként azt kaptam, hogy az útvonal modellben az értékesítési munkatársaknak kimondottan erős, szignifikáns hatása volt a vásárlói hűség növelésére.

Ez a megállapítás egyezik Cachero-Martínez és Vázquez-Casielles (2018) kutatásának következtetésével, miszerint a lojalitás a személyzet-vásárló interakciótól nagymértékben függ. Ezzel ellentétes a reklamáció kezelését a személyzet munkájától különválasztó modell, amelynek eredménye viszont már nem mutat szignifikáns kapcsolatot a személyzet munkája és a fogyasztói hűség között. Felmerül a kérdés, hogy miként lehetséges ez?



24. ábra: Közvetlen hatások, útvonal együtthatók a modellben

A válasz abban rejlik, hogy amíg a modell nem tartalmazta külön a reklamációk kezelését, addig ennek a faktornak a hatása az értékesítési munkatársak tényezőben jelent meg. Nyilvánvaló, mert ki is kezeli egy üzletben a reklamációkat, kivel kerül kapcsolatba a vásárló? - Az ott dolgozó értékesítési munkatársakkal. Ha negatív tapasztalatot szerez valaki egy általa jogosnak érzett reklamációjának inkorrekt (vagy annak érzett) kezelése során, úgy az az addig felépített vásárlói hűségét szinte teljesen erodálja. És mivel ez az ott dolgozó személyekhez kötődik, az értékesítési munkatársaknál jelent meg ez az erős hatás. Abban a pillanatban, hogy a vásárlói reklamációkat leválasztottuk az értékesítési munkatársak munkájáról és külön tényezőként kezeltük, ezt a hatást „ellopta” és így már az értékesítési munkatársak munkavégzése és viselkedése a vásárlói hűsége olyan minimális hatással bír, ami már nem is szignifikáns. Hasonló eredményre jutottak Buttle & Burton (2002) és Hadi et al., (2019) akik megállapították, hogy a szolgáltatásban lévő hibák, panaszok kezelése és menedzselése kritikus hatással bír a vásárlói hűsége.

Ebből az eredményből egy kiskereskedelmi ruházat üzlet a következő gyakorlati tanulságokat vonhatja le:

- a vásárlói hűség alakulásának szempontjából az eladóknak egy általános megszokott ügymenet mellett nem sok szerepe van. Amikor a vásárló bejön az üzletbe, az eladás szempontjából fontos, hogy az eladó profin kiszolgáljon és a vevőt hozzá segítse ahhoz, hogy megtalálja, amit keres. De ez a tevékenység a hűségére nem hat ki. Az, hogy a vevő a jövőben ezt az üzletet preferálja, az jobban függ a többi tényezőtől, például, hogy a vásárló hamar megtalálta, amit keresett, vagy hogy egy kedvező akcióban vásárolja meg a terméket. Más szóval, ha az eladó kicsit kedvetlen, vagy nem annyira aktív, kevésbé befolyásolja a vásárlót abban, hogy visszajöjjön máskor is az üzletbe.

Abban a helyzetben viszont, amikor amikor valamilyen okból kifolyólag vásárlói panasz merül fel, akkor kritikusan fontossá válik, hogy a vállalat és a személyzet miként kezeli a helyzetet. Ha a kommunikáció, a személyzet viselkedése, az esetleges kompenzáció vagy más akció a panaszkezelési folyamatban nem megfelelő, akkor a vásárlónak a hűsége, amely eddig töretlen volt a márkával/bolttal szemben nagymértékben csökkenhet. Amennyiben pedig a várakozásán felül kezelik a panaszát, akkor a lojalitása növekedhet.

- Az eladó személyzetnek, üzletvezetőnek a képzésében oktatásában fókuszálni kell a vásárlói panaszok kezelésére. Nem elégséges csak az üzletvezetőt oktatni és képezni a megfelelő panaszkezelésre, az összes ott dolgozó eladót is hasznos bevonni ilyen tartalmú tréningre. Szükséges lehet a gyakorlati tudásszintet ellenőrizni rendszeres időközönként online tesztekkel vagy próbavásárlóval végrehajtott szituációs gyakorlatokkal.

A cég politikájában is megfontolandó változtatni azon, hogy mit fogad el a jogos reklamációként a nem egyértelmű eseteknél. Érdemes lehet feljebb húzni azt a határt, ameddig egy reklamációt jogosnak tekintenek és pénzvisszafizetést nyújtanak vagy termékcserre lehetőséget ajánlanak fel. A várakozások túlteljesítése érdekében szintén megfontolandó lehet valamilyen alapkompenzációt nyújtani (ajándék, kupon, kedvezmény) minden egyez felmerült reklamációs esetben.

4.2.6. Közvetett hatások vizsgálata - mediációs elemzés

A mediáció akkor fordul elő, amikor egy harmadik mediátor változó beavatkozik két másik egymással kapcsolatban lévő konstrukció kapcsolatába. Pontosabban, az exogén konstrukció megváltozása a mediátorváltozó megváltozását idézi elő, ami viszont az endogén konstrukció megváltozását eredményezi a PLS út modelljében. Ezáltal egy mediátorváltozó befolyásolja a két konstrukció közötti kapcsolat természetét (azaz a mögöttes mechanizmust vagy folyamatot). A mediátorváltozó és a többi konstrukció közötti kapcsolatok erősségének elemzése lehetővé teszi azoknak a mechanizmusoknak a bizonyítását, amelyek alapját képezik az exogén konstrukció és az endogén konstrukció közötti ok-okozati összefüggésnek (Hair et al., 2017).

A mediációs elemzés eredményei azt mutatják (24. táblázat), hogy sok szignifikáns közvetett kapcsolat van a vizsgált konstrukciók között. Az értékesítési munkatársakból induló valamennyi mediációs hatás inszignifikáns, viszont az összes többi szignifikáns módon befolyásolja az ügyfelek lojalitását és a márka nagykövetté válást.

24. táblázat: Közvetett hatások - mediáció

Konstrukció	Eredeti Minta (O)	Minta átlag Mean (M)	T Statisztika (O/STDEV)	P
Reklamáció Kezelés-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.04	0.04	4.08	0.00
Ügyfél-kapcsolat Menedzsment-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.03	0.034	2.21	0.003
Online Jelenlét-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.03	0.03	2.98	0.000
Promóció -> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.03	0.03	2.70	0.01
Értékesítési Személyzet-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet NEM SZIGNIFIKANS	0.01	0.02	1.35	0.18
Üzlet Atmoszféra-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.03	0.03	2.57	0.01
Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.20	0.20	6.37	0.00
Eladótérben tájékozódás-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.03	0.04	2.93	0.00
Reklamáció Kezelés-> Vásárlói Elégedettség -> Márka Nagykövet	0.05	0.05	2.75	0.00
Ügyfél-kapcsolat Menedzsment-> Vásárlói Elégedettség -> Márka Nagykövet	0.07	0.07	2.30	0.00
Online Jelenlét-> Vásárlói Elégedettség -> Márka Nagykövet	0.029	0.03	2.243	0.025
Promóció -> Vásárlói Elégedettség -> Márka Nagykövet	0.07	0.068	4.057	0.00
Értékesítési Személyzet-> Vásárlói Elégedettség -> Márka Nagykövet	0.02	0.02	1.25	0.21
Üzlet Atmoszféra-> Vásárlói Elégedettség -> Márka Nagykövet	0.03	0.03	2.51	0.01
Eladótérben tájékozódás-> Vásárlói Elégedettség -> Márka Nagykövet	0.04	0.04	2.49	0.01
Reklamáció Kezelés-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.11	0.11	4.60	0.01
Ügyfél-kapcsolat Menedzsment-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.07	0.07	2.97	0.00
Online Jelenlét-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.08	0.09	2.97	0.002
Promóció-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.07	0.08	3.00	0.00
Értékesítési Személyzet-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.03	0.04	1.42	0.16
Üzlet Atmoszféra-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.07	0.07	2.78	0.01
Eladótérben tájékozódás-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.08	0.09	2.97	0.01

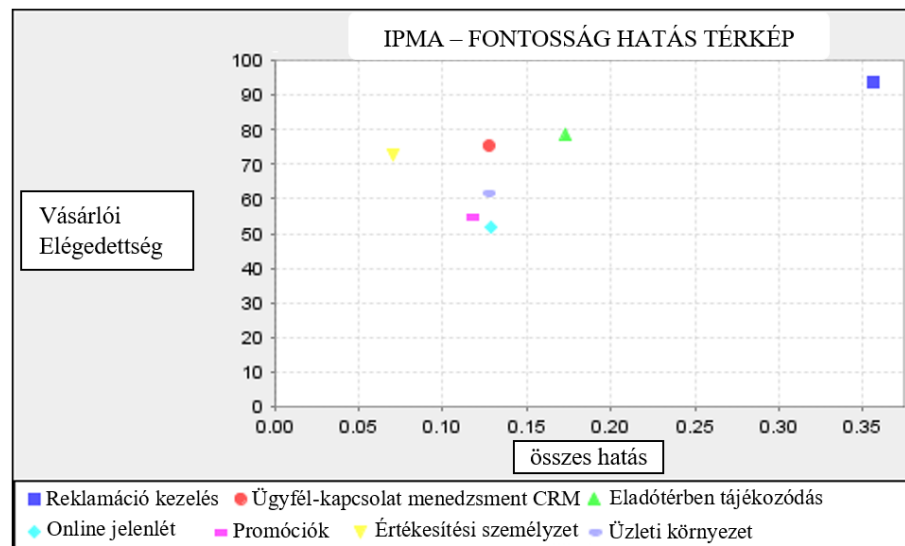
Az eredmények alapján mindegyik kapcsolat szignifikáns, de kiemelkedik a vásárlói elégedettség hatása (0,2) a többi függő változóra. Ez nem véletlen, ha a modellt megnézzük, a sok független változó erre a függő változóra gyakorol hatást.

A független változók közül a reklamáció kezelés emelkedik ki, mert jelentős közvetett hatással is bír a vásárlói hűségre. Ez alátámasztja a közvetlen hatások elemzése során kapott eredményeket, miszerint ennek a faktornak kiemelt jelentősége van.

A reklamációk kezelésének közvetett hatása a vásárlói elégedettségen és vásárlói hűség kialakításán keresztül nem hat nagymértékben a márka nagyköveté válásra, ugyanakkor a vásárlói hűséget nagymértékben növeli.

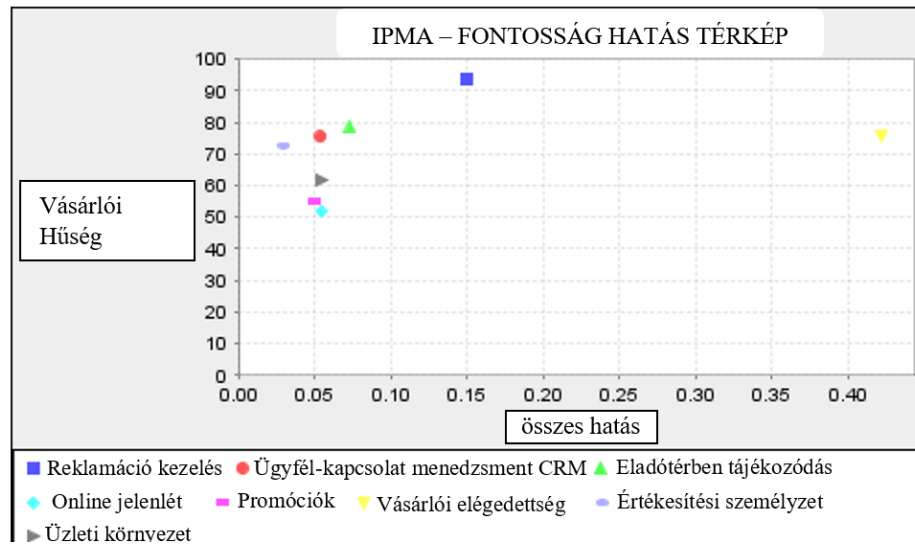
4.2.7. Fontosság-hatás mátrix vizsgálata (IPMA)

A tanulmány eredményeinek kiterjesztéseként egy post-hoc fontosság-hatás mátrix elemzést (*Importance Performance Matrix Analysis - IPMA*) végeztem. Az IPMA célja az előzmény változók azonosítása, amelyek viszonylag nagy jelentőséggel bírnak a célkonstrukciók szempontjából (azaz azok, amelyeknek erős teljes hatásuk van), de viszonylag alacsony teljesítményűek is (azaz alacsony átlagos faktorértékekkel bírnak). Az ezen konstrukciók alapjául szolgáló szempontok olyan potenciális fejlesztési területeket képviselnek, amelyekre nagy figyelmet lehet fordítani. Az IPMA összehasonlítja az egyes változók teljes hatását a modellben azzal, hogy az adott konstrukcióra milyen a látens változóhoz tartozó faktorértékek vonatkoznak (Hair et al., 2016).



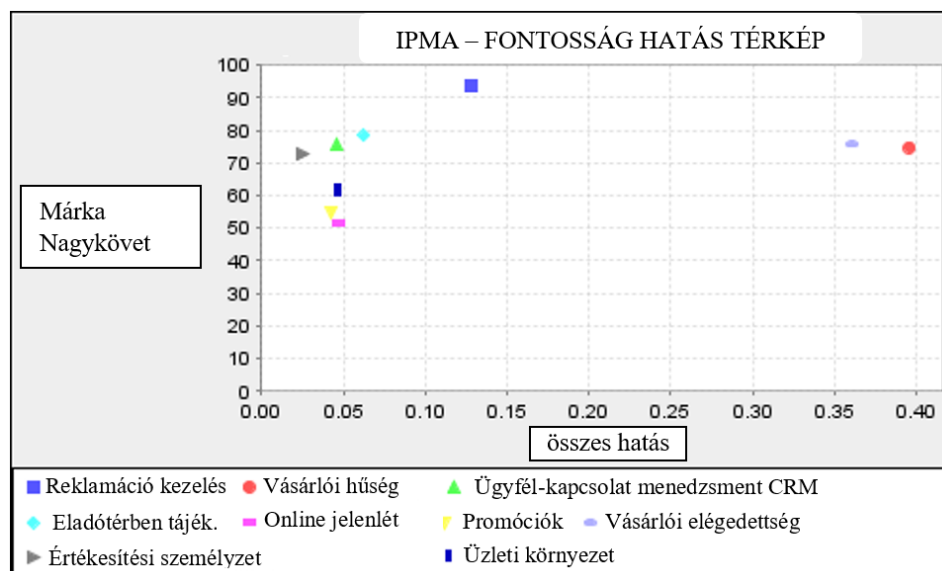
25. ábra: Fontosság-Hatás térkép: a vásárlói elégedettség

A IPMA alapján a vásárlói reklamációk bírnak a legnagyobb összhatással a vásárlói elégedettségre összehasonlítva a többi konstrukcióval (25. ábra). A vásárlói hűséget megvizsgálva, a vásárlói elégedettség gyakorol rá a legnagyobb hatást a függő, és a reklamációk kezelése a független változók közül (26. ábra).



26. ábra: Fontosság-Hatás térkép: vásárlói hűség

A márkanagykövetté válást a vásárlói elégedettség és hűség alakítja a függő változók közül, de a független változók közül nagy mértékben kiemelkedik a reklamációk kezelése az összes többi faktor közül (27. ábra).



27. ábra: Fontosság-Hatás térkép: márkanagykövetté válás

4.2.8. A belső (strukturális) modell validálása

Modell illesztés

A PLS SEM modell illesztése kutatásának vizsgálata korai szakaszban van ezért a kutatóknak óvatosságnak kell lenniük a modell publikálásával és felhasználásával kapcsolatban és érdemes többféle illeszkedési mutatót használni (Hair et al., 2017; Maziriri & Madinga, 2018). A modellben használt illeszkedési mutatókra vonatkozó eredményeket a 25. táblázat tartalmazza.

25. táblázat: Illeszkedési statisztikák

Illeszkedési mutatók	Értékek a becsült modellben
SRMR	0.0817
d_ULS	6.502
d_G	1.263
Chi-Square	3,070.610
NFI	0.916

Az adatok és a szakirodalom alapján a modell illeszkedése elfogadható.

Hatás nagyság (f^2) Illeszkedés jósága (GoF)

A 0,02, 0,15 és 0,35 hatás érték kicsi, közepes és nagy hatásokra utal Henseler et al., 2009). A hatásnagyság értéke kiszámítható a SmartPLS szoftverben, ha a PLS algoritmust futtatjuk a strukturális modellben, és az eredményeket a Default Reports > Quality Criteria > Total Effects menüpontból érhetjük el. A kiszámolt hatásnagyság értékeket a 26. táblázat tartalmazza.

26. táblázat: Hatásnagyság

Faktorok	Márka Nagykövet	Vásárlói Hűség	Vásárlói Elégedettség	Hatásnagyság
Márka Nagykövet			0.078	Kis
Reklamáció Kezelés	0.190			Közepes
Vásárlói Hűség			0.022	Kis
Ügyfél-kapcsolat Menedzsment			0.037	Kis
Online Jelenlét			0.029	Kis
Promóciók			0.006	Kis
Vásárlói Elégedettség			0.027	Közepes
Eladó személyzet	0.060			Nincs hatás
Üzleti atmoszféra			0.037	Kis
Üzletben való tájékozódás		0.309		Nagy

A 0.02, 0.15 and 0.35 hatásnagyság értékek rendre kis, közepes és nagy hatást jelentenek.

Az eredmények azt mutatják, hogy az értékesítő személyzet konstrukció kivételével az összes többi konstrukció hatásnagysága releváns.

Az illeszkedés jóságának (GoF) indexét az átlagos kommunalitás (AVE) és az átlagos R² geometriai átlagaként számolják. Fornell és Lacker (1981), Chin (1988) korábbi kutatásai kimutatták, hogy a GoF index kritériuma kis minta esetén 0,10, a közepes mintánál 0,25, a nagy minta esetében pedig 0,36. Ennek a kutatási modellnek a GoF-indexe $0,5941 \times 0,310 = 0,1841$. Ebben a kutatásban a GoF kritériumai teljesültek a kis mintára vonatkozó minimumkövetelmény felett. A 27. táblázat mutatja az illeszkedés jóságát a jelenlegi vizsgálatban.

27. táblázat: Goodness of Fit (GoF)

Faktor	AVE	R -négyzet
Márka nagykövet	0.597	0.317
Reklamáció kezelés	0.740	
Vásárlói hűség	0.544	0.236
Ügyfél-kapcsolat menedzsment	0.520	
Online Jelenlét	0.536	
Promóciók	0.661	
Vásárlói Elégedettség	0.625	
Értékesítési személyzet	0.643	0.379
Üzlet atmoszféra	0.567	
Eladótérben tájékozódás	0.508	
Átlag	0.5941	0.310

Prediktív relevancia Q²

A blindfolding módszerét általában a reflektív konstrukciókra alkalmazzák a kutatási modellben. Ha a prediktív relevancia Q² értéke nagyobb, mint a nulla, akkor a kutatási modell prediktív relevanciával bír. A prediktív relevanciát a 28. táblázat tartalmazza.

28. táblázat: Prediktív Relevancia (Q²)

Faktor	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Márka Nagykövet	1,224.000	1,025.690	0.162
Reklamáció kezelés	1,224.000	1,244.000	
Vásárlói hűség	2,040.000	1,858.986	0.089
CRM	2,040.000	2,040.000	
Online jelenlét	1,224.000	1,224.000	
Promóciók	1,632.000	1,632.000	
Vásárlói Elégedettség	1,224.000	957.250	0.218
Értékesítési személyzet	1,632.000	1,632.000	
Üzlet atmoszféra	1,632.000	1,632.000	
Eladótérben tájékozódás	1,224.000	1,244.000	

A kutatás során kapott prediktív relevancia a Q2 kereszt-validált redundancián alapszik, amely a márka nagykövet, a vásárlói hűség és a vásárlás megelégedettség esetén $0,162 > 0$, $0,089 > 0$ és $0,218 > 0$, ez jelzi az elfogadható prediktív relevancia értéket.

H4 A fogyasztói hűség alakító faktorok közül az értékesítési személyzet pozitív hozzáállása elsődleges a vásárlói hűség növelése szempontjából.

Az eredmények és az elemzés alapján a H4 hipotézis részben támogatott. A vásárlói hűség szempontjából a reklamációk kezelése bizonyult a legfontosabb tényezőnek és emellett az értékesítési személyzet munkája inszignifikáns volt. Ugyanakkor a reklamációk kezelése a személyzet munkájához hozzátartozik, és ha nincs ebből leválasztva a reklamációk kezelése faktor, akkor ez válik a legerősebb tényezővé.

4.3. A kereskedői kérdőív elemzése eredményeinek bemutatása

Amellett, hogy fő célom a kereskedők fogyasztói igényeknek való megfelelés vizsgálata volt, feltártam az egyéb versenyképességi tényezőkben megmutatkozó különbségeket is. Az eredményeim ismertetését a vásárlói elégedettség és hűség tényezőinek kereskedői részről való megítélésével és a gyakorlatban való megvalósításának elemzésével kezdem. Majd rátérek az egyéb tényezők (intellektuális tőke, digitalizáció) hatásának vizsgálatára.

A kérdőívet kitöltő 89 vállalkozás közül 48 a nem fejlődő pályán álló, egyedülálló üzlet kategóriához tartozó (solo), 41 pedig lánchoz tartozó üzlet volt.

4.3.1. A vásárlói hűség tényezőinek megítélése

A kérdőívben megkértem a résztvevőket, hogy a vásárlók hűségének elnyerésének fontossága szempontjából rangsorolják a nyolc felsorolt tényezőt. Elsőként megvizsgáltam mindkét részmintában (solo és lánc), hogy normális eloszlást követnek-e az egyes szempontok rangsor-átlagai. Mivel egyetlen esetben sem teljesült a normalitás feltétele, ezért a nem-paraméteres Mann-Whitney U próbával teszteltem a két üzlet típus közötti eltéréseket. Az eredményeket a 29. táblázat tartalmazza.

Mind a láncok, mind a solo üzletek válaszadói a vásárlói hűség megszerzése szempontjából az eladószemélyzetet tették rangsorban az első két helyre (mindössze csak két kivétel volt). Ezzel az eredménnyel szemben a fogyasztói preferenciákkal kapcsolatos kérdőíves felmérésem - amikor már a reklamáció kezelést leválasztottam a személyzet munkájából- ezt a faktort mutatja a legkevésbé fontosnak.

29. táblázat: Vásárlói hűségre ható tényezők rangsorolása

Faktor	Üzlet típusa	Minta	Átlag	D	Szig.	Mann-Whitney U	Szig.
Promóciók kampányok leértékelések	Solo	48	3,48	0,168	0,003	125,5	<0,001
	Lánc	41	5,4	0,189	0,003		
CRM (ügyfélkapcsolat-menedzsment)	Solo	48	3,89	0,156	0,009	427	0,001
	Lánc	41	5,2	0,253	0,001		
Eladótérben atmoszféra és környezet	Solo	48	7,05	0,341	<0,001	143	<0,001
	Lánc	41	3,09	0,189	0,003		
Eladótér átláthatóság és árak messziről olvashatósága	Solo	48	4,7	0,167	0,003	661,5	0,276
	Lánc	41	6,54	0,201	0,001		
Megfelelő számú képzett eladó személyzet jelenléte	Solo	48	6,34	0,231	<0,001	564	0,035
	Lánc	41	7,03	0,253	<0,001		
Aktív online jelenlét (weboldal, Facebook)	Solo	48	4,84	0,187	0,001	381	<0,001
	Lánc	41	2,83	0,258	<0,001		
Vásárlói visszajelzésekre dedikált lehetőség biztosítása	Solo	48	1,43	0,376	<0,001	639	0,119
	Lánc	41	1,83	0,351	<0,001		
Reklamációk professzionális kezelése	Solo	48	4,27	0,162	0,005	419	<0,001
	Lánc	41	4,09	0,154	0,035		

A vásárlói preferencia rendszer szerint a hűség kialakításában a legnagyobb hatással bíró faktor a reklamációk kezelése. A láncok válaszadói ezt a tényezőt második helyre, ezzel szemben a solo üzletek a 5-ik helyre rangsorolták. A reklamációk kezeléséhez képest a többi faktor jóval gyengébb hatással bír és ezen faktorok hatása egymáshoz képest hasonló mértékű, ezért ezek sorrendje kevésbé bír relevanciával.

Ebből az eredményből a kutatás korlátjait figyelembe véve messzemenő következtetéseket nem lehet levonni, mégis az elemzés abba az irányba mutat, hogy a láncok dolgozóinak véleménye jobban közelíti a fogyasztói preferenciákat a vásárlói hűség elérésével kapcsolatban.

4.3.2. Kereskedői véleményeket alakító faktorok hatása

Érdeemes megvizsgálni, hogy az üzleti téren szerzett tapasztalat, a kereskedelmi üzleti egység típusa, az értékláncban elfoglalt hely milyen hatással van az üzlettulajdonosok, üzletvezetők véleményére az egyes területek vásárlói hűségre gyakorolt hatás fontosságát illetően.

Valamennyi felsorolt tényezőt ordinális skálán mértem, a Spearman-felé rangkorrelációs együtthatóval vizsgáltam a közöttük levő kapcsolat szorosságát, külön a solo üzletek (30. táblázat) és külön a láncok (31. táblázat) vonatkozásában.

Solo üzletek

A solo üzletek esetében egyedül a megfelelő számú rendszeresen képzett személyzet mutatott negatív korrelációt az üzlet tulajdonosának ezen a téren szerzett tapasztalatával ($\rho=-0,313$; $p=0,038$). Azaz, minél tapasztaltabb valaki, annál kevesebb fontosságot tulajdonít a megfelelő számú képzett személyzetnek, amire magyarázatot adhat az, hogy a tulajdonos és / vagy családtagjai jellemzően ott dolgoznak az üzletben, ők a legjobb és legmotiváltabb eladók, akik ráadásul általában mindig jelen vannak, így fölöslegesnek érzik a formalizált tréning anyagok és képzések meglétét, illetve nem irányul rá a figyelmük ezek hiányára. Általában rutinból cselekszenek, a rutin, illetve korábbi sikerek fékezhetik a szükséges változások megvalósítását. A kutatási eredmény megerősíti Suddaby (2019) kutatásának eredményeit.

30. táblázat: A solo üzletek véleménye a tapasztalat és üzleti egység típusa függvényében

Faktor		tapasztalat	értéklánokban elfoglalt hely
Promóciók kampányok leértékelések	rho	-0,263	0,202
	Szig	0,084	0,189
	Minta	48	48
CRM (ügyfélkapcsolatmenedzsment)	rho	0,188	-0,235
	Szig	0,221	0,124
	Minta	48	48
Eladótérben atmoszféra és környezet	rho	0,099	0,163
	Szig	0,522	0,290
	Minta	48	48
Eladótér átláthatóság és árak messziről olvashatósága	rho	0,073	-0,133
	Szig	0,639	0,388
	Minta	48	48
Megfelelő számú képzett eladó személyzet jelenléte	rho	-0,313*	-0,050
	Szig	0,038	0,750
	Minta	48	48
Aktív online jelenlét (weboldal, Facebook)	rho	-0,046	-0,128
	Szig	0,765	0,407
	Minta	48	48
Vásárlói visszajelzésekre dedikált lehetőség biztosítása	rho	0,029	-0,038
	Szig	0,851	0,808
	Minta	48	48
Reklamációk professzionális kezelése	rho	0,111	0,117
	Szig	0,472	0,488
	Minta	48	48

* 5%-os szinten szignifikáns

Lánc üzletek

A láncok esetében az ügyfélkapcsolat-menedzsment volt pozitív kapcsolatban a vertikális értékláncban elfoglalt pozícióval, azaz minél nagyobb hányadát integrálja az értékláncnak, annál nagyobb fontosságot tulajdonít az ügyfélkapcsolat-menedzsmentnek ($\rho=0,374$; $p=0,027$). A megfelelő számú képzett személyzet fontossága az eladói láncban elfoglalt magasabb pozícióval viszont csökken ($\rho=-0,401$; $p=0,017$). Ez összefügghet azzal, hogy általában nagyobb méretű üzlettel és nagyobb számú értékesítő személyzettel dolgoznak, így a fogyasztó nem ugyanazon eladóval találkozik, a személyes kapcsolat és ráhatás kisebb mértékű, másrészt a munkamegosztás mélyebb. A láncoknál inkább a csoportteljesítménynek van nagyobb szerepe.

31. táblázat: A lánc üzletek véleménye a tapasztalat és üzleti egység típusa függvényében

Faktor		tapasztalat	értékláncban elfoglalt hely
Promóciók kampányok leértékelések	rho	0,071	0,101
	Szig	0,685	0,564
	Minta	41	41
CRM (ügyfélkapcsolatmenedzsment)	rho	0,306	0,374*
	Szig	0,074	0,027
	Minta	41	41
Eladótérben atmoszféra és környezet	rho	-0,232	0,168
	Szig	0,180	0,334
	Minta	41	41
Eladótér átláthatóság és árak messziről olvashatósága	rho	-0,134	-0,329
	Szig	0,443	0,054
	Minta	41	41
Megfelelő számú képzett eladó személyzet jelenléte	rho	-0,063	-0,401*
	Szig	0,717	0,017
	Minta	41	41
Aktív online jelenlét (weboldal, Facebook)	rho	-0,152	-0,193
	Szig	0,383	0,267
	Minta	41	41
Vásárlói visszajelzésekre dedikált lehetőség biztosítása	rho	0,277	0,202
	Szig	0,107	0,244
	Minta	41	41
Reklamációk professzionális kezelése	rho	0,013	0,203
	Szig	0,941	0,242
	Minta	41	41

* 5%-os szinten szignifikáns

A kiskereskedők véleményének és a fogyasztók elvárásainak összevetése mellett, a felmérésben szereplő tényezők megvalósítását is vizsgáltam.

4.3.3. A két üzlet típus gyakorlatának összehasonlítása

A vásárlói hűségre ható faktorok megvalósulásának szintjét úgy mértem, hogy mindegyik tényezőhöz két-két állítást fogalmaztam meg, és arra kértem a résztvevőket, hogy nyilatkozzanak arról, hogy ez a működési gyakorlatukban jelen van-e vagy sem. Amennyiben igen válasz érkezett valamelyik állításra az egy pontot ért, a nem válasz nulla pontot, így a válaszok összege adta meg a megvalósulás fokát.

A digitalizációt ezektől eltérően, hat állításra adott válasz alapján mértem:

- Formalizált képzés és írott tananyag megléte (E-learning)
- Facebook oldal menedzselése
- Vevőszámláló való megléte
- ERP, ügyviteli szoftver használata
- Kimenő árrendelések (igény) ERP segítségével való meghatározása
- Vonalkódos vagy rádiós leltár rendszer használata

Így a digitalizációt mérő változó értéke nulla és hat közötti értéket vehetett fel.

A két üzlettípus összehasonlítása előtt, megvizsgáltam minden faktort, hogy normális eloszlást követ-e, mivel ez nem teljesült, ezért a nem-paraméteres Mann-Whitney U próbával teszteltem az egyes faktorok teljesülésének eltérését a két üzlet típus esetében (32. táblázat és 28. ábra).

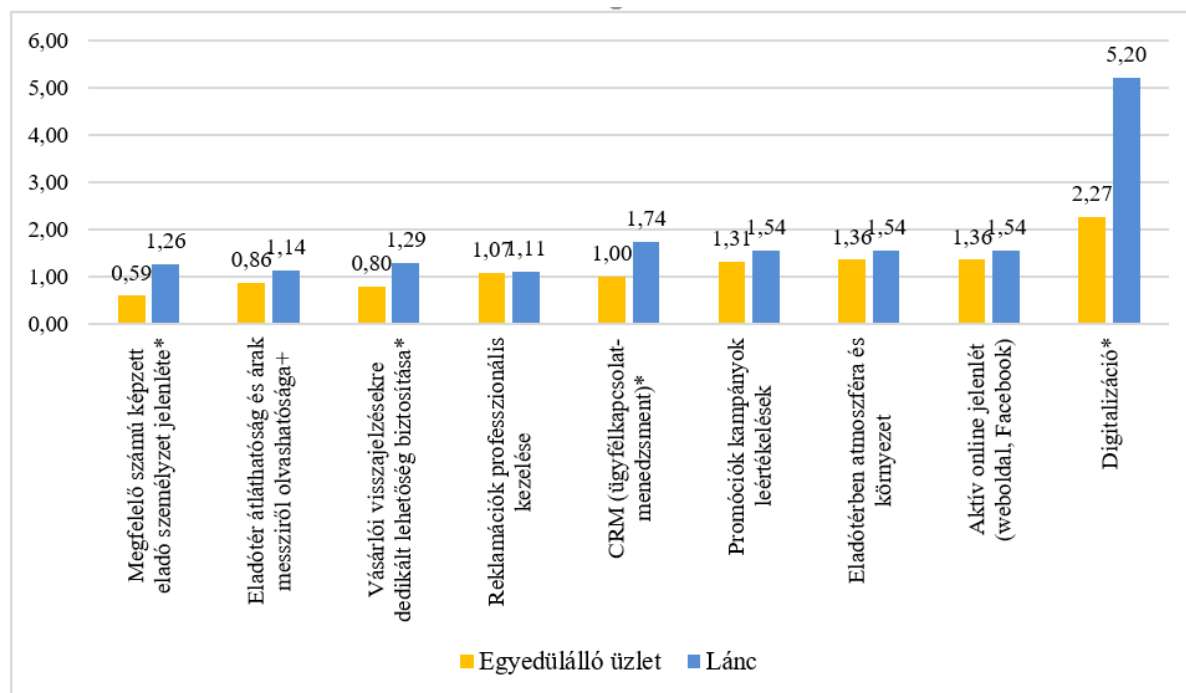
A láncok esetében szignifikánsan nagyobb megvalósulásnak örvend a „Digitalizáció”, a „Megfelelő számú képzett eladó személyzet”, az „Ügyfélkapcsolat-menedzsment” és a „Vásárlói visszajelzések dedikált lehetőségének biztosítása”.

Az „Eladótér átláthatósága és az árak messziről olvashatósága” csak tendenciaszerű különbséget mutatott az üzletláncok javára. A különbségekből levonható az a következtetés, hogy az egyedülálló üzletek leginkább az eladótér atmoszférájának javítására és az aktív online jelenlétre helyezik a hangsúlyt, ellentétben az üzletláncokkal, akik számára az ügyfélkapcsolat-menedzsment a legfontosabb, majd ezt követi holtversenyben a promóciók kampányok leértékelések, az eladótérben az atmoszféra és környezet, és az aktív online jelenlét.

Fontos megjegyezni, hogy a megfelelő számú képzett eladó személyzet jelenléte sokkal inkább megvalósul az üzletláncoknál, mint az egyedülálló üzleteknél.

32. táblázat: Solo és lánc üzletek: az egyes faktorok megvalósításának vizsgálata

Faktor	Üzlet típusa	Minta	Átlag	D	Szig.	Mann-Whitney U	Szig.
Promóciók kampányok leértékelések	Solo	48	1,3111	0,293	<0,001	636,5	0,100
	Lánc	41	1,5429	0,417	<0,001		
CRM (ügyfélkapcsolat-menedzsment)	Solo	48	1,0000	0,211	<0,001	371,5	<0,001
	Lánc	41	1,7429	0,462	<0,001		
Eladótérben atmoszféra és környezet	Solo	48	1,3556	0,306	<0,001	697	0,325
	Lánc	41	1,5429	0,360	<0,001		
Eladótér átláthatósága és az árak messziről olvashatósága	Solo	44	0,8636	0,370	<0,001	601	0,060
	Lánc	41	1,1429	0,234	<0,001		
Megfelelő számú képzett eladó személyzet jelenléte	Solo	44	0,5909	0,326	<0,001	387,5	<0,001
	Lánc	41	1,2571	0,320	<0,001		
Aktív online jelenlét (weboldal, Facebook)	Solo	48	1,3556	0,306	<0,001	689	0,284
	Lánc	41	1,5429	0,364	<0,001		
Vásárlói visszajelzésekre dedikált lehetőség biztosítása	Solo	47	0,8000	0,286	<0,001	507	0,003
	Lánc	41	1,2857	0,287	<0,001		
Reklamációk professzionális kezelése	Solo	48	1,0667	0,248	<0,001	756,5	0,747
	Lánc	41	1,1143	0,239	<0,001		
Digitalizáció	Solo	44	2,2727	0,184	0,001	94,5	<0,001
	Lánc	41	5,2000	0,262	<0,001		

**28. ábra: Láncok és solo üzletek összehasonlítása egyes üzleti területek megvalósításában**

Digitalizáció

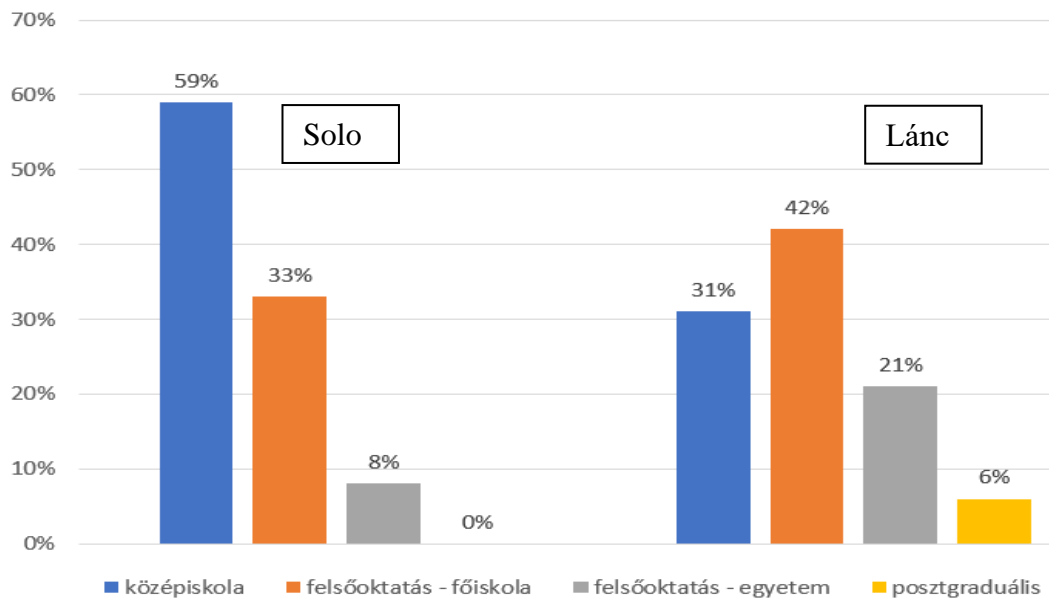
A 28. ábrán szembevetendő, hogy a solo üzletek legnagyobb lemaradása a digitalizáció területén mutatkozik és e tekintetben óriási szakadék tátong a solo üzletek és a láncok között. Az utóbbiak igazán nagy hangsúlyt fektetnek erre a területre (az említett kategóriák közül átlagosan legalább öt megvalósul), míg a solo üzleteknél a fent említett hat kategória közül csak kettő-három valósul meg. A digitalizációs fejlettségi szint 2-2,5-szer olyan magas a láncoknál, mint az egyedülálló üzleteknél.

Ez az eredmény megerősítette a korábbi, 2018-as vállalatok digitalizációs fejlettségi szintjét és annak befolyásoló tényezőit vizsgáló, nem reprezentatív, pilot kutatás eredményeit (Gonda és Farkasné, 2018). Személyesen végzett, interjúval összekötött kérdőíves felmérés révén azt vizsgáltuk, hogy a szektorspecifikus digitális megoldásokból hányat alkalmaznak a ruházati üzletben. A tényezők közül a digitális fejlettségi szinttel összefüggőnek az egy vállalathoz tartozó üzleti egységek számát, a bevásárlóközpontban való jelenlétet és az üzleti téren eltöltött tapasztalatot találtuk. A pilot kutatás alapján, a legalacsonyabb szinten azok a vállalkozások álltak, amelyekre az volt igaz, hogy csak egy üzleti egységet üzemeltettek, de az üzleti területen eltöltött tapasztalatuk viszont több volt, mint 10 év. Ezeknél a vállalkozásoknál a válaszadók nem minden esetben voltak teljesen tisztában néhány technológia megoldással, arról semmilyen információval, tudással nem rendelkeztek – ellentétben a láncok képviselőivel, akiknél a személyes interjúk alapján megállapítható volt, hogy mindegyik általunk felsorolt technológiai megoldásról alapos ismeretekkel rendelkeztek, még abban az esetben is, ha a vállalkozásuk ezt nem használta. Ez a tényező egyben a digitális intelligencia magas fokát is jelenti. A jelen kutatásban megerősítést nyert ezen pilot és több hasonló primer kutatás által valószínűsített tény, hogy a láncok egyik legnagyobb versenyelőnye már ma is, de a jövőben még inkább az intellektuális tőke nagysága, amiben a digitális intelligencia, mint kulcs kompetencia szerepel.

Képzettség és tapasztalat

Az irodalom és az interjúk is egyértelműen alátámasztják azt az evidenciát, hogy a multinacionális vállalatok az egyes üzleti területeiken (pénzügy, marketing, kontrolling stb.) eleve magasan képzett, tapasztalt embereket alkalmaznak és a tudásmenedzsmentre is figyelmet fordítanak. Így leszögezhetjük, hogy a láncok jelentős tudásbázissal rendelkeznek.

Az iskolai végzettség tekintetében jelentős eltolódás van a láncok javára a solo üzletekkel szemben (29. ábra) az üzlet tulajdonosok, illetve üzletvezetők vonatkozásában. Ha ehhez hozzávesszük, hogy a láncoknál az üzletvezetőkön kívül is jelentős mértékű tudás és kompetencia áll rendelkezésre a szervezetben a különböző vállalati funkciókat betöltő szakemberek és specialisták személyében, az előny még inkább megmutatkozik.



29. ábra: Solo és lánc üzletek válaszadói legmagasabb iskolai végzettsége

Megvizsgálva, hogy milyen előzetes munka tapasztalattal bírnak az üzlettulajdonosok és az üzletvezetők, látható, hogy a solo üzleteknél, ha bírnak is ilyen irányú tapasztalattal, akkor ez kisebb méretű vállalkozásokhoz köthető, míg a láncok esetében az üzletvezetők jellemzően a nagyobb méretű, 251 főnél is több beosztottat foglalkoztató cégeknél szerzett tapasztalattal is rendelkeznek.

Bár szignifikáns különbség csupán az 1-5 fővel rendelkezők ($p=0,007$) és a 251 főnél többet foglalkoztató ($p=0,025$) üzletekhez köthető korábbi munkatapasztalatok esetén van, de ez alapján kijelenthető, hogy a felmérésben részt vevő solo üzletek üzletvezetői vagy tulajdonosai inkább olyan kisméretű üzletekből merítették a tapasztalatokat, ahol nem jelennek meg olyan vállalati funkciók és vállalatirányítási gyakorlatok, mint a láncoknál.

Összességében levonható, hogy a solo és a lánc üzletek menedzsmentje eltérően próbálja meg a vásárlói hűségét megszerezni, illetve megtartani. Az interjúk során megerősítést nyert, hogy mindkét csoport fontosnak tartja a megfelelő számú képzett eladó személyzetét, de az eladók képzettségével, képzésével szemben mások az igényeik. A megvalósulás terén is eltéréseknek lehetünk szemtanúi. A legnagyobb lemaradás a digitalizáció területén mutatkozik a solo üzletek esetében, továbbá a solo üzletek tulajdonosai, üzletvezetői és a láncok üzletvezetői között szignifikáns különbség van a képzés és nagyvállalati - szervezeti tapasztalat tekintetében a láncok javára.

A kis minta miatt azonban a következtetések általánosításával óvatosan kell bánni, a megerősítés további elemzést igényel.

H5 A fejlődő és nem fejlődő pályán lévő vállalkozások közötti legnagyobb különbség az intellektuális tőke nagyságában és összetételében mutatkozik.

H5 hipotézis az eredmények tükrében támogatott, megállapításra került továbbá, hogy a fejlődő pályán lévő vállalkozásoknál az üzleti és technológia innováció nagymértékben jelen van és az intellektuális tőke területén jelentős előnyük van.

A kutatás ezen a területen is rendelkezik olyan korlátokkal, ami az eredmények általánosítását nem teszi lehetővé. Ezek a következők: nem reprezentatív a kutatás, a minta száma kicsi, és a válaszadók zömmel tömeg- és prémium márka kategóriákhoz tartozó üzletek köréből kerültek ki. A válaszadók egy-egy csoporton belül is diverzifikáltak (pl. solo családi vállalkozás), ami nem került be a vizsgálati szempontok közé. Ezért, bár következtetéseket lehet levonni és a problémákat felfedezni, szükségesnek tartok ismételt kutatást végezni jóval nagyobb mintaszámmal és mélyebb diverzifikációval.

4.4. Új és újszerű tudományos eredmények

T1. Szekunder és primer adatok alapján bemutatott koncentrációs ráta (CR), *Herfindahl–Hirschman-index (HHI)* az árres (összefüggésben a *Lerner indexszel*) és az üzletek száma alapján vizsgáltam a ruházati kiskereskedelmi értéklánc szerkezetét és a kapcsolódó piaci hatalom kérdését. Megállapítottam, hogy kiemelt hatású tényező az értékláncban elfoglalt pozícióval is összefüggő árres.

T2. Ismereteim szerint Magyarországon először térképeztem fel a legnagyobb prémium lokáció kiskereskedelmi ruházati üzleteinek jellemzőit és végeztem nemzetközi összehasonlítást. Elemeztem az árres-bérleti díj összefüggéseit és kimutattam a globális üzletláncok domináns szerepét.

T3. Irodalom és személyes interjúk alapján azonosítottam a fogyasztói elégedettség, a lojalitás és a márkanyagköveté válás faktorait a ruházati kiskereskedelmi prémium szektorban, valamint hozzárendeltem a mérhető faktor-indikátorokat. Ismereteim szerint először végeztem ilyen átfogó elemzést a divatágazat területén a PLS-SEM modell felhasználásával.

T4. A PLS-SEM strukturális modellje eredményei alapján megállapítottam, hogy a fogyasztói elégedettségre a legnagyobb közvetlen hatással (β 0,221) a reklamáció kezelésének módja és minősége van. A vásárlói lojalitást a mediációs, indirekt hatásokon keresztül szintén a reklamációk kezelése alakítja a legnagyobb mértékben.

T5. A primer kutatásban szereplő kiskereskedelmi ruházati üzletek gyakorlatát és a vezetői vélemények vizsgálatának eredményeit szembe állítottam a fogyasztói elvárások vizsgálata során kapott eredményekkel. A megfeleléseket Man-Whitney próbával teszteltem, az eredményeket elemezve megállapítottam, hogy a láncok sikerének kiemelt tényezője a fogyasztói igények jobb felismerése, és az ennek megfelelő üzleti gyakorlat (nagyobb vásárlói hűség, nagyobb fogyasztói kapcsolati tőke). Megállapítottam továbbá, hogy az egyedülálló és növekedni nem képes vállalkozásoknak az intellektuális tőkéje kisebb, lemaradásuk van a láncok üzletvezetőihez képest a korábbi, nagyvállalatnál szerzett munkatapasztalat és a végzettség területén. A láncok további versenyelőnye a magasabb digitális fejlettségi szint.

5. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Összefoglaló következtetések

A dolgozatban a vállalatok általános versenytényezőinek irodalmi áttekintése mellett összefoglaltam a ruházati kiskereskedelmi ágazat speciális versenytényezőit. Bemutattam a nemzetközi és a hazai divatipari szektor sajátosságait és aktuális szereplőit, az ágazat helyzetét és jövőbeni kilátásait.

Megállapítottam, hogy a hazai ruházati kiskereskedelem nemzetközi értékláncokba való integrációja a rendszerváltás után rendkívül gyorsan végbement. A jövedelmi különbségek növekedése, a nemzetközi divattendenciák és a technika, technológia változása következtében a fogyasztói preferenciák is megváltoztak.

A hazai szektorra jellemző a nagyfokú koncentráció, a külföldi vállalatok dominanciája, a nagyobb alapterületű ruházati áruházak, élelmiszeripari hipermarketek és diszkontláncok térnyerése a ruházati értékesítésben, a hazai kis- és középvállalkozások kiszorulása, annak a foglalkoztatásra gyakorolt negatív hatásával együtt. Az elmúlt 5 évben a ruházati kiskereskedelmi szektor nagyjából a kétszeresére bővült, ugyanakkor a kiskereskedelmi vállalkozások száma 30%-kal csökkent.

Kutatásom kiemelt területe volt a hazai top prémium lokációk (Váci utca, Fashion Street- Deák Ferenc utca, Andrásy út) ruházati kiskereskedelmi üzleteinek vizsgálata. A következő jellemzőkre koncentráltam: a bérlői mix, tulajdonosi háttér, értékláncban elfoglalt hely, szektorban eltöltött idő és tapasztalat, márkaismertség, üzlettípus (solo vagy lánc; multibrand vagy monobrand). Céлом ezzel annak megállapítása volt, hogy milyen típusú és háttérű vállalkozások képesek itt működni a legkiélezettebb versenykörnyezetben.

Primer adataim alapján, a hazai top prémium lokációkban tetten érhetők a világ nagyvárosai bevásárló utcáinak jellemzői, fejlődési tendenciái, a magas fokú koncentráció, a vertikális integráció, valamint a nyugati vezető nagyvállalatok dominanciája.

Szekunder adatok alapján megvizsgáltam az európai nagyvárosok prémium lokációinak paramétereit és megállapítottam a bérleti díjra ható tényezők korrelációinak erősségét. A bérleti díj nagyságára a lakosság és a turistaszám együttese a legnagyobb hatású, emellett a lakosság vásárló ereje és a turisták éves költségének nagysága a kiemelt tényezők.

Részben irodalomkutatás alapján, részben a ruházati kiskereskedelmi üzletvezetőkkel és tulajdonosokkal folytatott mélyinterjúk alapján azonosítottam azokat a szektorspecifikus főbb tényezőket, amelyek a kiskereskedelmi divatipari vállalkozások sikerességét és fejlődésük lehetőségét biztosítják.

A primer kutatás a hazai ruházati kiskereskedelmi piac több vezető vállalkozásának, valamint kisebb ruházati üzletek vezetőivel és tulajdonosaival készült személyes interjúk, és mintegy 15.000 fő prémium ruházati kategóriába tartozó termékek fogyasztóival készített kérdőíves felmérés adatain alapult.

A ruházati kiskereskedelmi ágazat speciális versenytényezőit két csoportra osztottam: külső és belső tényezőkre. A külsőket az árrés, bérleti díj, márká erőssége, vállalati méret és a goodwill képezték. A belsőket a fogyasztói igények ismerete és annak való megfelelés, az üzletkialakítás és atmoszféra, a fogyasztók hűsége és elégedettsége, az értékesítési személyzet, az ellátási lánc, a marketing, a változás menedzsment és a digitalizációs megoldások alkották.

A fogyasztók vásárlói szokásait és magatartását vizsgálva megállapítható, hogy a korábbi termék hasznosságához köthető tapasztalatokon alapuló ár-érték arány mellett, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások és pszichológiai tényezők, például a vásárlói élmény kap egyre nagyobb szerepet a fogyasztói hűség alakításában.

A vásárlói elvárásokra és a fogyasztók szolgáltatás minőségére vonatkozó, az általuk észlelt minőséget alakító tényezőkre vonatkozó információkat kérdőíves felmérés segítségével gyűjtöttem össze. A válaszadók az egyes tényezők fontosságát öt fokozatú Lickert skálán értékelték. Az elemzéshez PLS-SEM modellt használtam. PLS-SEM strukturális modellje eredményei alapján a fogyasztói elégedettségre a legnagyobb közvetlen hatással (β 0,221) a reklamáció kezelésének módja és minősége van, amely közvetetten a vásárlói hűséget és a márkanagykövetté válást is a legnagyobb mértékben befolyásolja. A feltételezhetően nagy és pozitív hatású eladói személyzet profizmusa, udvariassága viszont nem jelentős alakító tényezője a fogyasztói elégedettségnek, nem alakít ki tartós kötődést, fogyasztói hűséget. Az eredmények megerősítették a szakirodalom azon megállapítását (például Chen és Wang, 2009; Kahnemam, 2002; Kano et al., 1984) miszerint a fogyasztókat az előzetesen várthoz (viszonyítási ponthoz) képest magasabb szintű haszon-, és élményszerzés teszi elégedetté és generál pozitív szájreklámot, a vártnál alacsonyabb észlelt teljesítmény ellenben nagy mértékben erodálja a korábban felépített vásárlói lojalitást.

A vállalatok számára a hűséges vásárló a sikerességet nagyban befolyásoló tőkeelemmé vált. A sikeres vállalatok számára ezért kiemelt fontosságú a fogyasztó elvárások pontos ismerete és az azoknak való megfelelés. A fogyasztói vélemények és az üzletvezetői vélemények összevetése során arra a következtetésre jutottam, hogy különösen az egy üzletből álló, nem fejlődő pályán lévő vállalkozások (a dolgozatban „solo” üzletekként definiálva) nem fordítanak kellő figyelmet a fogyasztói viselkedést befolyásoló tényezők megismerésére, és üzleti stratégiájuk kialakításánál nem veszik ezt kellő súllyal figyelembe.

A kereskedői vélemények és gyakorlat elemzésében a fogyasztói szokásoknak való megfelelés mellett vizsgáltam a vállalatok és üzletek egyéb paramétereit is: a tulajdonosi háttér demográfiai, képzettségi, tapasztalati háttérét és a kiemelt üzleti területek megvalósításának szintjét az arra mutató indikátorok segítségével.

A solo üzletek esetében lemaradást tapasztaltam a láncokhoz képest a technológiai és szervezeti változásokra való dinamikus reagálás képességében és a digitalizáció fejlettségi szintjében. Az alacsonyabb digitalizációs szint következtében a vállalati területek mindegyikénél hátrányt szenvedhetnek a hatékonyságban, aminek kiemelt tényezője, hogy ezek a vállalkozások nem tudnak élni az adatelemzésben rejlő lehetőségekkel. Ez többek között azt is eredményezi, hogy a vásárlói igényeket kevésbé pontosan tudják megismerni és előre jelezni, így végeredményben a fogyasztói igényeknek kevésbé tudnak megfelelni.

Az üzletek lemaradásának fő magyarázó tényezője a felsőfokú végzettségűek alacsonyabb arányában, és a korábbi nagyvállalati munkatapasztalat hiányában lehet. Ez a fokozódó versenyben jelentős kockázat növelő tényező.

A sikeres külföldi és hazai nagyvállalatokra kivétel nélkül jellemző a láncosodás és hogy az értéklánc legfelső pozícióiban helyezkednek el. Ezek a vállalkozások döntően márkatulajdonos gyártó cégek vagy olyan kereskedők, akik közvetlenül gyártótól vásárolnak, és saját maguk bonyolítják az értékesítést saját kiskereskedelmi üzlethálózatukon keresztül, így nagyobb árrést képesek realizálni az eladásokból, mint a hagyományos kiskereskedők.

A láncok hatékonyságon és vállalati méreten alapuló versenyelőnye tovább növeli a koncentrációt. A koncentráció növekedése más ágazatokban a verseny intenzitásának jelentős csökkenésével járhat, de a divatiparban kevesebb szereplővel folyó, de rendkívül intenzív versennyel találkozunk.

A versenyképességi tényezők azonosításával és bemutatásával egyrészt a szektorban dolgozó menedzserek kaphatnak hasznosítható tapasztalatokat, másrészt pedig a kis- és középvállalkozásokat támogatni kívánó gazdaságpolitikáknak nyújthatnak kiegészítő információkat.

A kutatás eredményeinek értékelésénél és következtetéseinek érvényességénél figyelembe kell venni a kutatás korlátait. A vizsgálat elsősorban a prémium termékek piaci szegmensére vonatkozik. A fogyasztók kérdőíves vizsgálatánál - a minta nagyságának ellenére-, a felvételezés módja és a válaszadási hajlandóság miatt összetételében nem reprezentatív.

A kereskedők vizsgálatánál, az egyes üzletfajták (solo, lánc) homogén csoportokként kerültek kezelésre, olyan egyéb tényezők nem kerültek vizsgálatra, mint például családi - nem családi vállalkozás, továbbá a helyszínek vizsgálatába csak a top kiskereskedelmi lokációk kerültek be, a bevásárló központok és egyéb utcai üzletek felmérése nem történt meg.

A kereskedői kérdőívből levonható következtetések az alacsony mintaszám miatt sem alkalmasak általánosításra, de az eddigi eredményeinek tükrében megállapítható azonban, hogy a kutatást több területen is érdemes folytatni.

Javasolt kutatási kérdések és területek:

- top prémium lokációk vizsgálatát mélyíteni kell és amennyiben lehetséges, modellezni és számszerűsíteni, hogy a kiemelt helyen lévő kiskereskedelmi egységek bérleti díját mennyiben befolyásolják a következő faktorok: a potenciálisan elérhető árbevétel nagysága, a reklám- és a presztízsérték.
- a fogyasztói viselkedés elemzését érdemes lenne kiterjeszteni a többi szegmens vásárlóira is: luxus, tömeg és használt ruha piaca.
- a kereskedők vizsgálatát reprezentatív mintán folytatni. A jelen kutatás eredményeit felhasználva mélyebben elemezni az intellektuális tőke elemeit a vállalati fejlődés tükrében, kiemelten a munkatapasztalat, a változásmenedzsment kompetencia, a végzettség és képzettség és a digitális intelligencia elemeiben.
- a sikeres, de nem fejlődő pályán álló kisvállalkozásoknál a generációváltás miatt bekövetkező változásokat vizsgálni és feltárni, hogy ahol a generáció váltással magasabb képzettség, illetve nagyvállalatnál eltöltött munkatapasztalat is áramlik a vállalkozásba, ott milyen változások azonosíthatók a vállalati működésben és fejlődésben.

A kutatás közben szerzett eredményekre alapozva a gazdaságpolitikai, illetve a vállalati szintre vonatkozóan a következő javaslatokat fogalmaztam meg:

Javaslatok

A gazdaságpolitikának át kell tekintenie a ruházati kiskereskedelmi szektorban működő kis- és középvállalatok helyzetét. Összhangban az Európai Unió támogatási kezdeményezéseivel (COSME, Horizon 2020) a kis- és középvállalkozásokat támogatni szükséges, köztük a családi tulajdonú vállalkozásokat. Figyelembe véve, hogy a világhírű luxus divatházak és bevásárló utcákban működő nagyvállalkozások mögött több ezer mikro-, kis- és középvállalkozás - gyakran családi tulajdonban lévő társaság- működik, melyek helyzete veszélyeztetté vált.

A támogatás lehetséges formái:

- bérleti díjak: üzlethelyiségek (offline és online is) biztosítása alacsony áron kezdő, fiatal vállalkozásoknak, tervezőknek. Erre kezdő lépésként már jó példát mutat a Paloma projekt (<http://www.palomabudapest.hu>), de a jelentős állami támogatás lehetőséget nyújtana a fiatal vállalkozásoknak nagy járókelőszámmal rendelkező lokációkban való megjelenéshez is;
- oktatási, képzési programok indítása a ruházati kiskereskelemben érintett hazai vállalkozások számára;
- digitalizációs fejlődésben motiváció és támogatás;
- támogatás nyújtása a tapasztalt, sikeres vállalkozásoknak a nemzetközi terjeszkedéshez;
- állami szerepvállalás a kiskereskedelmi bérlemények piacán a hazai KKV-k fokozottabb érdekvédelme érdekében.

Vállalati szintű javaslatok:

- Törekedni kell a hazai kis- és középvállalkozásoknak a fogyasztói elvárások jobb megismerésére és annak való megfelelésre. A kisvállalatoknak meg kell teremteni az adatok elemzésének lehetőségét és kultúráját.
- A teljesítmény mutatók rendszerébe (KPI) a panaszkezelés folyamatát is be kell integrálni, hogy mérhetővé és kontrollálhatóvá váljon ez a kiemelt jelentőségű üzleti terület.
- A vállalkozásoknak érdemes feljebb emelni azt a szintet, ahol a jogos, nem jogos panaszok elbírálásra kerülnek, minden esetben a vevő megtartásának és az üzlet jóhírének megőrzésére törekedve, és engedékenyebbé válni a vevői kifogásokkal szemben.
- A képzés területén az emocionális intelligencia fejlesztésére is gondot kell fordítani.
- Javaslat pályakezdőknek, például designereknek, akik saját üzletet szeretnének indítani: Nem érdemes tapasztalat nélkül belevágni, nem csak a kezdeti nehézségek miatt, hanem mert hosszútávon is akadályt képez a korábbi nagyobb vállalatoknál szerzett tapasztalat hiánya. A sikeres vállalkozóvá válásnak elsősorban nem a divattervezés kompetencia az alapja. A vállalati funkciók és folyamatok ismerete nagy előnnyel jár, emiatt érdemes nagyvállalati környezetben több gyakorlati évet ennek megismerésébe fektetni.

6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Main research conclusions

The dissertation comprehensively explains not only the general competitive factors of companies in the extensive literature review, but also the specific competitive factors of fashion retail sector. In addition, the research demonstrates the characteristics and current players of international and national fashion industry and also the situation and future prospects of the sector.

Based on the related literature sources and research findings it is clearly seen that the integration of domestic fashion retail into global value chains took place extremely quickly after the change of regime. As a result of growing income disparities, international fashion trends and changes in technology, consumer preferences have also changed.

The domestic sector is characterized by a high degree of concentration, the dominance of foreign companies, the expansion of larger stores, hypermarkets and discount chains in clothing sales, the exclusion of domestic small and medium enterprises (SMEs), and its negative impact on employment. In the last 5 years, domestic fashion retail sector has roughly doubled, while the number of retailers has decreased by 30%.

As a key research area, the dissertation primarily focuses on the examination of domestic top premium locations and fashion retailers (Váci street, Fashion street, Deák Ferenc street, Andrassy street). Following characteristics were studied in detail: tenant mix, ownership background, place in the value chain, experience and time spent in the sector, brand awareness, store type (solo or chain, multibrand or monobrand). The main objective of this study is to determine what types and backgrounds of businesses are able to operate in this competitive environment.

Based on primary data, results indicate that the characteristics and development trends of the shopping streets of the world's major cities such as a high degree of concentration, vertical integration, and the dominance of the leading Western large companies can be seen in the top premium locations in Hungary.

Based on secondary data, parameters of premium locations in European cities were analysed and also the strength of the correlations among factors affecting rents was established. The results demonstrate that the amount of rentals is most affected by the number of population and tourists, in addition, the purchasing power of the population and the amount of the annual spending of tourists are the key factors.

Furthermore, partly based on literature review and partly based on in-depth interviews with fashion retail store managers and owners, so-called sector-specific competitive factors have been identified also. These main factors ensure the success of fashion retailers and their development potential.

The primary research was based firstly on personal interviews with several leading companies in domestic fashion retail sector, as well as managers and owners of smaller clothing stores. Secondly, primary data derives from a questionnaire survey conducted with approximately 18.000 consumers buying premium clothing products.

During the research analysis, sector-specific factors have been divided into two groups: external and internal factors. External factors include margin, rent, strength of brand, company size and goodwill. In parallel, internal factors consist of knowledge and compliance with consumer needs,

store design and atmosphere, customer loyalty and satisfaction, sales staff, supply chain, marketing, change management and digital solutions.

Examining the consumer habits and behavior, it can be concluded that in addition to the previously experienced price-value ratio, product-related services and psychological factors such as customer experience play an increasingly important role in development of consumer loyalty.

During data collection, the above-mentioned questionnaire survey was performed in order to acquire data on customer expectations and factors developing consumers' value judgments about service quality. Respondents rated the importance of each factor on a five-point Likert scale. For data analysis a PLS-SEM model was used. Based on the results of the structural model of PLS-SEM, the way and quality of handling complaints has the greatest direct effect on consumer satisfaction (β 0.221), and as well the greatest indirect effect on the loyalty and on the transition to brand ambassador from consumer. The professionalism and courtesy of sales staff is not a significant factor in consumer satisfaction and does not create permanent attachment or consumer loyalty. The results confirmed the findings in the literature (e.g. Chen and Wang, 2009; Kahnemam, 2002; Kano et al., 1984) that consumers are satisfied with higher-than-expected level of profit and experience generating positive word of mouth. In contrast, lower-than-expected perceived performance greatly erodes previously built customer loyalty.

Nowadays, loyal customers have become a capital element and one of the key success factors in the life of companies. Therefore, accurate knowledge of and compliance with consumer needs and expectations is essential for successful businesses. Comparing consumer opinions and store managers' opinions it can be concluded that especially non-developing companies consisting of one store (defined as solo stores in the dissertation) do not pay enough attention to understand the factors influencing consumer behavior. Moreover, they do not take this into account enough when formulating their business strategy.

In the analysis of retailers' opinions and practices, in addition to compliance with consumer habits following parameters of stores were also examined with relevant indicators: demographic and educational background of the owners, different degrees of experience and the level of implementation of key business areas.

Compared with chains, in case of solo stores a backwardness can be seen in their ability to respond dynamically to technological and organizational changes and in the level of digital transformation. The lower level of digitalisation can result lower efficiency and thus, it may be a disadvantage in all areas of these enterprises. Its main cause can be that these enterprises are unable to take advantage of the potential of data analysis. This means, among other things, that they are less able to know and predict customer needs accurately, and ultimately they are less able to meet consumer needs.

The main explanatory factors for the lag of solo stores may be the lower rate of the owners with higher education and the lack of their previous work experience in large enterprises. This is a significant risk-increasing factor in a continuously growing competitive environment.

Successful large foreign and domestic enterprises are characterized by becoming chain stores and being at the top positions in the value chain. These companies are predominantly branded manufacturer companies or retailers who buy directly from a manufacturer and conduct sales themselves through their own retail store network, thus being able to realize higher margins on sales than traditional retailers.

The competitive advantage of chains based on efficiency and company size further increases concentration. An increase in concentration may lead to a significant reduction in the intensity of

competition in other sectors, however, in the fashion industry an extremely intense competition can be observed with fewer players.

By identifying and presenting the competitive factors, the dissertation can provide a substantial and practical contribution to the understanding and development of domestic fashion industry. On the one hand, managers working in the sector can gain useful experience and, on the other hand, the research provides additional information to economic policies and decision makers wishing to support small and medium-sized enterprises.

Although the research has basically reached the expected research goals, it also has certain limitations, mainly in the following aspects. The research mainly concerns the market segment of premium products. Despite the sample size, the consumer questionnaire survey is not representative in its composition due to the method of sampling and the willingness to respond.

By examining retailers, each type of stores (solo, chain) was treated as a homogeneous group, other factors such as family-non-family business were not examined. Moreover, only the top retail locations were included in the research - shopping malls and other street stores were not surveyed.

The conclusions that can be drawn from the personal interviews with retailers are not suitable for generalization due to the small number of samples, thus it requires further research.

However, in the light of research results so far, it can be stated that the research is worth pursuing in several areas.

Future research directions - suggested research questions and areas:

- The examination of top premium locations should be deepened and, if possible, modeled and quantified to what extent the rents of retail units in a priority location are influenced by the following factors: the amount of potentially available sales revenue, advertising and prestige value.
- The analysis of consumer behavior should be extended to customers in other segments such as followings: luxury, mass and second-hand clothing.
- The analysis of retailers should be carried out on a representative sample. Using the results of this current research, the elements of intellectual capital should be analyzed in more depth in terms of corporate development, with particular emphasis on elements of work experience, change management competence, education and skills, and digital intelligence.
- In small enterprises on a successful but not developing trajectory, the changes caused by generational renewal should be examined; and it should be explored what changes can be identified in the company's operation and development where higher education and work experience spent in a large company flows into the enterprise.

Based on the results obtained during the research, the following proposals and recommendations were formulated for the economic policy and corporate level.

Recommendations

Economic policy or political decision makers should review the situation of small and medium-sized enterprises in the fashion retail sector. In accordance with the European Union's support programmes (COSME, Horizon 2020), it is necessary to support small and medium-sized enterprises, including family-owned companies. Considering that behind the world-famous luxury fashion houses and large companies operating in the shopping streets, there are thousands of micro, small and medium-sized enterprises - often family-owned companies - whose situation has become vulnerable.

Possible forms of support:

- rents: providing business premises (both offline and online) for young businesses, designers or start-ups at a low price. As a starting step, the Paloma project (<http://www.palomabudapest.hu>) is already a good example of this, but a more significant state aid would also provide an opportunity for young businesses to appear in locations with higher footfall;
- launching education and training programs for domestic companies involved in fashion retail sector;
- motivation and support in digital development, digital transformation;
- providing support to experienced, successful businesses for international expansion;
- state involvement in the retail rental market in order to better protect the interests of domestic SMEs.

Corporate level suggestions:

- Domestic small and medium-sized enterprises should make more efforts to better understand and meet consumer needs and expectations. Small businesses not only need to recognize the importance and potential of data analysis, but also create its opportunity and culture.
- The process of handling complaints should also be integrated into the system of key performance indicators (KPI) in order to make this business area measurable and controllable.
- Enterprises should raise the level at which complaints (legitimate or not) are handled and become more lenient with customer objections - striving to preserve customer retention and business reputation.
- In the field of training, attention should also be paid to the development of emotional intelligence.
- Suggestions for career starters, such as designers who want to start their own business:

It is not worth starting without experience, not only because of the initial difficulties, but also because the lack of previous work experience gained in larger companies will be an obstacle in the long run. Becoming a successful entrepreneur is not primarily based on fashion design competence. Knowledge of corporate functions and processes has a greater benefit, therefore, it is worth investing several years of practice in a large corporate environment.

MELLÉKLETEK

1. melléklet: Irodalomjegyzék

1. AAKER, D.A. (1991): *Managing Brand Equity*, John Wiley & Sons Inc.
2. AAKER, J. L., (1997): Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 3 pp. 347-356. <http://www.jstor.org/stable/3151897>
3. ABHILASH, A., SANJAY, K. S., VIJAY, P., POONAM, S. (2018): Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry, *International Journal of Information Management*, Volume 42, Pages 90-101, ISSN 0268-4012, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.008>.
4. ACHARYA, M. (2018): The emotional branding process. In G. Ruchi, R. Chhikara, K. P. Tapan Kumar, & A. Kataria (Eds.), *Driving customer appeal through the use of emotional branding* (pp. 195–208). IGI Global: Pennsylvania
5. AFTHANORHAN, A., AFTHANORHAN, B. (2013): A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Engineering*, Volume 2, Issue 5, pp. 198-205
6. AKIMOVA, I. (2000): Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms, *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1128-1148.
7. ALI, M., HASEEBUDDIN, M. (2015): Cloud Computing for Retailing Industry: An Overview. *International Journal of Computer Trends and Technology*. 19. 51-56.
8. AL-SHUAIBI, A. S. I., SHAMSUDIN, F. M. , AZIZ, N. A. (2016): Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centred HRM. *International Review of Management and Marketing* Vol. 6. S7. pp. 155-161.
9. AMBASTHA A., MOMAYA K. (2004): Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models, *Singapore Management Review*, Vol 26, No. 1, (2004) p. 45-61
10. ANDERSEN, P., WEISSTEIN L.F., LEI S., (2020) Consumer response to marketing channels: A demand-based approach, *Journal of Marketing Channels*, 26:1, 43-59, DOI: 10.1080/1046669X.2019.1657736
11. ASHLEY, B., LAURENCE, B., DANIEL, N., MAGED, A., RUSS, M., (2017): Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities, *Journal of Business Research*, Volume 70, Pages 328-337, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.006>.
12. BAGSHAW, M. (2000): "Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32 No. 2, pp. 61-65.
13. BAMFO, B., DOGBE, C., MINGLE, H. (2018): Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction. *Cogent Business & Management*. 5. 10.1080/23311975.2018.1522753.
14. BANCHUENVIJIT, W. (2012): Determinants of Firm Performance of Vietnam Listed companies. *Academic and Business Research Institute*. <http://aabri.com/SA12Manuscripts/SA12078.pdf> letöltve: 2019.05.04.
15. BARAKONYI K. (2000): *Stratégiai menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. - Budapest

16. BARNEY, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
17. BARNEY, J. B., KETCHEN, D. J., WRIGHT, M. (2011): The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management* 37(5):1299-1315 <http://jom.sagepub.com/content/37/5/1299>
18. BARNEY, J., WRIGHT, M. AND KETCHEN, D.J. (2001): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
19. BARTL, C., LENKER, M., GOUTHIER, M. (2013): Delighting Consumers Click by Click: Antecedents and Effects of Delight Online. *Journal of Service Research* 16 (3): 386–399.
20. BAYUS, B.L. (1985): Word of mouth: the indirect effects of marketing efforts, *Journal of Advertising Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 31-9.
21. BCE NEMZETI CÉGTÁR NONPROFIT ZRT.: <https://nemzeticetar.hu/interaktiv-grafikon>, letöltve: 2019.10.02
22. BEARDEN, W., TEEL, J. (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), pp. 21-28. doi:10.2307/3151408 https://www.researchgate.net/publication/243773398_Teel_Selected_Determinants_of_Consumer_Satisfaction_and_Complaint_Reports
23. BECKER-BLEASE, J. R., KAEN, F. R., ETEBARI, A., BAUMANN, H. (2010): Employees, Firm Size and Profitability of US Manufacturing Industries. *Investment Management and Financial Innovations*. 7/2, 2010.
24. BERGER, J. (2014): Word-of-Mouth and Interpersonal Communication: An Organizing Framework and Directions for Future Research, *Journal of Consumer Psychology*, 24 (4), 586–607.
25. BERGER, J., RAGHURAM, I. (2013): Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message, *Journal of Consumer Research*, 40 (3), 567–79.
26. BERMAN, B., EVANS, J.R. (2013): Retail management: a strategic approach. 12th ed. Boston: Pearson Publisher
27. BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S., JONES, T. (1999): Does stakeholder orientation matter: The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, pp. 488-506.
28. BERTOLA, P., TEUNISSEN, J. (2018): Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation, RJTA, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RJTA-03-2018-0023/full/html>
29. BHATTI, H. S. (2018): A Customer Repurchase Behavior Survey for Australian Mobile Telecommunication Services: Research Instrument Validation, https://www.researchgate.net/publication/329440580_A_Customer_Repurchase_Behavior_Survey_for_Australian letöltve: 2019. 08. 07.
30. BNP PARIBAS REAL ESTATE: Pan-European footfall analysis 2018, <https://www.realestate.bnpparibas.com/sites/default/files/2017-11/Pan-European%20Footfall%202017%20-%202018.pdf>, letöltve: 2019.10.10
31. BOHL P. (2012): The effects of store atmosphere on shopping behaviour-A literature review.

- https://www.researchgate.net/publication/235332534_The_effects_of_store_atmosphere_on_shopping_behaviour-A_literature_review
32. BOJEI, J., CRAIG, J., WEL, C., ZAFAR, A. (2013): The empirical link between relationship marketing tools and consumer retention in retail marketing. *Journal of Consumer Behaviour*. 12. 10.1002/cb.1408.
 33. BOSSE, D.A., PHILLIPS, R.A., HARRISON J.S. (2009): Stakeholders, reciprocity, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 2009/4 pp. 447-456, John Wiley & Sons, Ltd.
 34. BOUSSAS, A., SABER, H. M. (2018): Competitiveness Between Meaningfulness And Meaninglessness. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN (Online): 2319 – 8028, www.ijbmi.org Volume 7 Issue 4 pp—21-31.*
 35. BRÄNNBACK, M., CARSRUD, L.A., NIKLAS K. 2014: *Understanding the Myth of High Growth Firms: The Theory of the Greater Fool*. Springer New York
 36. BRENTON P., HOPPE M. (2007): Clothing and export diversification: still a route to growth for low-income countries? Policy Research working paper ; no. WPS 4343. Washington, DC: World Bank. International trade Department letöltve: 2018.12.07
 37. BROOKING A. (1996): *Intellectual capital: core assets for millennium enterprise*, London Thompson Business.
 38. BROWN, T.J., BARRY, T.E., DACIN, P.A., GUNST, R.F. (2005): Spreading the word: investigating antecedents of consumer's positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 No. 2, pp. 123-38.
 39. BROWNLOW, J., ZAKI, M., NEELY, A., URMETZER, F. (2015): *Data and Analytics - Data-Driven Business Models: A Blueprint for Innovation, The Competitive Advantage of the New Big Data World*. University of Cambridge, Cambridge Service Alliance, https://www.researchgate.net/profile/Mohamed_Zaki8/publication/276272305_Data-Driven_Business_Models_A_Blueprint_for_Innovation/links/5554661108ae6fd2d81f439f/Data-Driven-Business-Models-A-Blueprint-for-Innovation.pdf letöltve: 2019.08.10
 40. BRUECKNER, J. (1993): Inter Store Externalities and Space Allocation in Shopping Centers. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 1993, 7:1, 5–17.
 41. BUTTLE F. (2009): *Customer Relationship Management, (2nd Edition)* Elsevier Publishing
 42. BUTTLE, F., BURTON, J. (2002): Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*. 1. 217 - 227. 10.1002/cb.67.
 43. CACHERO-MARTÍNEZ, S., VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2018): Developing the Marketing Experience to Increase Shopping Time: The Moderating Effect of Visit Frequency. *Adm. Sci.* 2018, 8, 77; doi:10.3390/admsci8040077
 44. CAI, Y., LO, K.Y.C. (2020): Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda, *International Journal of Production Economics*, Volume 229 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527320301195>
 45. CARO, F., SADR, R. (2019): The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand, *Business Horizons*, Volume 62, Issue 1, 2019, Pages 47-54, ISSN 0007-6813,
 46. CARPENTER, J. M., MOORE, M. (2008): US consumers' perceptions of non-price retail promotions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 111-123.

47. CHAN, A., NGAI, E., MOON, K. (2017): The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry, *European Journal of Operational Research*, 259 (2), pp 486-499.
48. CHANG, S. H., WANG K.Y. (2014): Investigating the Antecedents and Consequences of an Overall Store Price Image in Retail Settings, *Journal of Marketing Theory and Practice* 22 (3): 299–314.
49. CHARLTON D.W., PERLOFF, J. M. (2006): A modern piacelmélet, Panem könyvkiadó
50. CHEN , J., POPOVICH, K. (2003): Understanding customer relationship management (CRM): people, process, technology "Business Process Management Journal, Vol.9, No. 5. pp. 672-688
51. CHEN K., LUO, P., WANG H. (2016): An Influence Framework on Product Word-of-mouth (WoM) Measurement, *Information & Management* 54(2). DOI: 10.1016/j.im.2016.06.010
52. CHEN, M. C., CHANG, K. C., HSU, C. L., YANG, I. C. (2011): Understanding the relationship between service convenience and customer satisfaction in home delivery by Kano model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 386-410.
53. CHEN, M. F., WANG, L. H. (2009): The moderating role of switching barriers on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, Volume 29, pp 1105–1123.
54. CHIKÁN A. (2008): National and firm competitiveness: a general research model", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18 Iss 1/2 pp. 20 – 28 <https://www.researchgate.net/publication/241702913>.
55. CHIKÁN, A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*. 1. szám. pp. 4-11.
56. CHIN, W. W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G. A.: *Modern methods for business research*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Mahwah. pp. 295–336.
57. CHIN, W., GOPAL, A., SALISBURY, W. (1997): Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation. *Information Systems Research*. 8. 342-367. 10.1287/isre.8.4.342.
58. CHOI, T. (2018): Impacts of retailer’s risk averse behaviors on quick response fashion supply chain systems. *Ann Oper Res* 268, 239–257 <https://doi.org/10.1007/s10479-016-2257-6>
59. CIM (2015): Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works. The Chartered Institute of Marketing. <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>, letöltve: 2019.10.10
60. CONSTANTINIDES, E. (2006): The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century *Marketing Journal of Marketing Management*. 22. 439-450. 10.1362/026725706776861181.
61. COUSINS, P.D., HANDFIELD R., LAWSON, B. PETERSEN K. J. (2006): Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes *Journal of Operations Management*, Volume 24, Issue 6, pp. 851-863
62. CULLEN, J., TSAMENYI, M., BERNON, M., GORST, J. (2013): Reverse Logistics in the UK Retail Sector: A Case Study of the Role of Management Accounting in Driving

- Organisational Change. Management Accounting Research. 24. 10.1016/j.mar.2013.01.002.
63. CUSHMAN & WAKEFIELD (2020): Budapest irodapiac 2019. I. negyedév www.cushmanwakefield.com › hungary › insight
 64. CSALLNER A. E. (2015): Bevezetés az SPSS statisztikai programcsomag használatába. Jegyzet. Szeged, <https://docplayer.hu/19541693-Bevezetes-az-spss-statisztikai-programcsomag-hasznalataba.html> letöltve: 2018. 09. 17.
 65. CSATH, M. (2019): A versenyképesség puha tényezői – elméleti megalapozás In: Csath, Magdolna; Taksás, Balázs; Nagy, Balázs; Vinogradov, Szergej; Pálfi, Nóra; Fási, Csaba - Csath, Magdolna (szerk.) A versenyképesség-mérés változásai és új irányai, Budapest, Magyarország : Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, (2019) pp. 13-50. , 38 p.
 66. CSATH, M., FÁSI, CS., NAGY, B., PÁLFI, N., TAKSÁS, B., VINOGRADOV, S. (2018): The role of knowledge and value intangibles in the age of great changes: the case of Hungary in international comparison, KÖZ-GAZDASÁG XIII : 3 pp. 29-46. , 18 p.
 67. D'CRUZ J., RUGMAN A. (1992): New Concepts for Canadian Competitiveness, Kodak, Canada.
 68. DABIJA, D. C., SZENTESI, S., POP, N. A. (2014): A customer-oriented perspective on retail brand equity in the fashion industry. *Industria Textilă*, 65(1), 37-46.
 69. DALLAS M., PONTE S., TIMOTHY J. S. (2017): A Typology of Power in Global Value Chains, *Review of International Political Economy* 26(4) DOI: 10.1080/09692290.2019.1608284 letöltve: 2019. 08.17.
 70. DAWAR, P. (2013): A Study of Factors Affecting Customer Satisfaction In Present Highly Competitive Banking Industry, *Asia Pacific Journal Of Marketing & Management Review*, 2 (2).
 71. DEUTSCHE BUNDESBANK (2017): Mark- ups of firms in selected European countries, Monthly Report December 2017, <https://www.bundesbank.de/resource/blob/707668/f76a88181074b9393ce79990da1fff3c/mL/2017-12-markups-data.p>, letöltve: 2019.09.10
 72. DEVELLIS, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage publications.
 73. DIAMANTOPOULOS, A., SIGUAW, J. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*. 17. 263 - 282. 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x.
 74. DOĞAN M. (2013): Does Firm Size Affect The Firm Profitability? Evidence from Turkey Mesut Doğan Does Firm Size Affect The Firm Profitability? Evidence from Turkey *Research Journal of Finance and Accounting* www.iiste.org ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.4.
 75. DUNN, M. H. (1994): Do nations compete economically? A critical comment on Prof. Krugman's essay "competitiveness: A dangerous obsession", *Intereconomics*, ISSN 0020-5346, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, Vol. 29, Iss. 6, pp. 303-308, <http://dx.doi.org/10.1007/BF02928169>
 76. DURÉNDEZ, A., RUIZ-PALOMO, D., GARCIA-PEREZ-DE-LEMA, D., DIÉGUEZ-SOTO, J. (2016): Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*. 6. pp. 10-20. 10.1016/j.ejfb.2016.05.001.

77. EC, (2012): Textiles and clothing in the EU, https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/high-end-industries/eu_en letöltve: 2019. 06.21.
78. EC, (2013): Sustainability of textiles, Report, https://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/issue_paper_textiles.pdf, letöltve: 2017.12.15.
79. EC, (2016): Exploring new leasing models in an OMNI-CHANNEL WORLD, https://ec.europa.eu/competition/antitrust/e_commerce_files/international_council_of_shopping_centers_en.pdf, ICSS
80. EC, (2019): Textiles and clothing in the EU https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu_en letöltve: 2019. 08.31.
81. EDMONDS, T. (2000): Regional Competitiveness and the Role of the Knowledge Economy. House of Commons Library, Research Paper 00/73. <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/rp00-73/>
82. ELBACHIR S. (2014): The Influence of the Store Atmosphere on the Consumer Behavior, *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5 DOI: 10.5901/mjss.2014.v5n8p229
83. EVANS, W., DAVIS, W. (2014): Corporate Citizenship and the Employee: An Organizational Identification Perspective. *Human Performance*. 27. 129-146. 10.1080/08959285.2014.882926.
84. FARKASNÉ F. M., MOLNÁR J. (2013): *Mikroökonomia, Szaktudás Kiadóház, Budapest.*
85. FASHIONUNITED.COM (2019): Global fashion industry statistics - International apparel <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/> letöltve : 2019. 07. 28.
86. FECIKOVA, I. (2004): An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction. *The TQM magazine*, 16(1), 57-66.
87. FORNELL, C. D., LACKER, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
88. FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts: Pitman Publishing.
89. FREEMAN, R. E., MCVEA, J. (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.263511. or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> letöltve: 2019. 03.24.
90. G-7.HU NONPROFIT ZRT. (2019): Megnyitották a magyar pénztárcákat a nemzetközi divatmárkák, <https://g7.hu/vallalat/20190422/megnyitottak-a-magyar-penztarcaikat-a-nemzetkozi-divatmarkak/> letöltve: 2019.10.03.
91. GARSON, G.D., (2016): *Partial Least Squares, Regression and Strucktural Equation Models*. Statistical Associates Publishing
92. GARTNER, INC. [2017]: Big Data. IT Glossary. <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/> letöltve: 2019.08.10
93. GE, D., PAN, Y., SHEN, Z., WU, D., YUAN, R., ZHANG, C. (2019): Retail supply chain management: a review of theories and practices. *Journal of Data, Information and Management*. 10.1007/s42488-019-00004-z.

94. GEFEN, D., RIGDON, E., STRAUB, D. (2011): An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. Editorial Comment. MIS Quarterly. 35. III-XII. 10.2307/23044042.
95. GEREFFI, G. (2002): Outsourcing and Changing Patterns of International Competition in the Apparel Commodity Chain, Paper presented at the conference on Responding to Globalization: Societies, Groups, and Individuals, Hotel Boulderado, Boulder, Colorado, April 4-7. 2002. <http://www.colorado.edu/IBS/PEC/gadconf/papers/gereffi.pdf> (letöltve: 2017. 05. 10.)
96. GEREFFI, G., FERNANDEZ-STARK K. (2011): Global Value Chain Analysis: A Primer, https://www.researchgate.net/profile/Karina_Fernandez-Stark/publication/265892395_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer/links/54218b000cf274a67fea984b.pdf letöltve: 2016. 07.18.
97. GILANI, H., JAMSHED, S. & JAMSHED, S. (2016): An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. Strategic Outsourcing: An International Journal, 9, 303-323 letöltve: 2019. 12.14.
98. GIOVANIS, A., ATHANASOPOULOU, P. (2016): Drivers of customer loyalty in fast fashion retailing: do they vary across customers? Conference: 9th Annual Conference of the Euromed Academy of Business, Warsaw, Poland, 14-16/09/2016, pp: 863-873., At Warsaw, Poland
99. GOLDEN, J., LI & ZHANG, J. (2018). Corporate Social Responsibility and Goodwill Impairment. Accounting and the Public Interest. 18. 1-28. 10.2308/apin-51971. letöltve: 2019.05.17.
100. GONDA, G., FARKASNÉ, FEKETE M. (2018a): Digitalizációs vállalati fejlesztések hajtóerői a kelet európai országokban, különös tekintettel a növekvő munkaerőhiányra = Drivers of digitalization in corporate developments in eastern european countries, focusing on labor shortage | n: Dinya, László; Dr. Baranyai Aranka (szerk.) XVI. Nemzetközi Tudományos Napok = 16th International Scientific Days = XVI. Internationale Wissenschaftliche Tagung : A tudományos napok előadásai. pp. 741-749 ESZTERHÁZY KÁROLY EGYETEM, GYÖNGYÖSI KÁROLY RÓBERT CAMPUS, Gyöngyös
101. GONDA, G., FARKASNÉ, FEKETE M. (2018b): A digitalizáció által nyújtott lehetőségek a ruházati kiskereskedelmi üzletekben: In: Illés, Bálint Csaba (szerk.) Proceedings of the International Conference "Business and Management Sciences: New Challenges in Theory And Practice" / "Gazdálkodás- és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban" nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete : Volume II / II. kötet , Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 613-620.
102. GOULDING, C., SHANKAR, A. AND CANNIFORD, R. (2013). "Learning to be tribal: facilitating the formation of consumertribes", European Journal of Marketing, Vol. 47 Iss 5/6 pp. 813 - 832 <https://www.researchgate.net/publication/316840031>
103. GREWAL, D., NOBLE, M.S., ROGGEVEEN, L.A., NORDFALT, J. (2020): The future of in-store technology. J. of the Acad. Mark. Sci. 48, 96–113 <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00697-z>
104. GRÖNROOS, C. (1990): Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface, Journal of Business Research, Vol. 20, January, pp. 3-11.

105. GUVEN G., INCI E., RUSSO A. (2019): Competition, Concentration and Percentage Rent in Retail Leasing, *Real Estate Economics*, <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12288>, letöltve:2020.02. 17.
106. HAASE, H., FRANCO, M. (2016): What factors drive performance of small and medium-sized enterprises? *European Journal of International Management*, 10(6), 678-697. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.079527>
107. HADI, N., ASLAM, N., GULZAR, A. (2019): Sustainable Service Quality and Customer Loyalty: The Role of Customer Satisfaction and Switching Costs in the Pakistan Cellphone Industry. *Sustainability*. 11. 1-17. 10.3390/su11082408.
108. HÁGEN, I., ZS. (2008) A kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése kontrollinggal. Doktori értekezés, Szent István Egyetem Gödöllő Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
109. HAGUE, P., HAGUE, N. (2016): Customer Satisfaction Survey: The customer experience through the customer's eyes. London: Cogent Publication
110. HAIR J., HULT M. T. , RINGKE M. T. , SARTEDT, M. (2014): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) *European Business Review*. pp. 106-221
111. HAIR J., HULT T.M., RINGLE C., SARSTEDT M. (2016): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), USA, Kennesaw State University.
112. HAIR J., MARKO S., RINGLE, C., MENA, J. (2012B): An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 40. 414–433. 10.1007/s11747-011-0261-6.
113. HAIR, J., RINGLE, C., SARSTEDT, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, pp. 139-151.
114. HAIR, J., SARSTEDT, M., PIEPER, T., RINGLE, C. (2012a): The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*. 45. 320-340. 10.1016/j.lrp.2012.09.008.
115. HALDANE G. A. (2018): Market Power and Monetary Policy, speech at the Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Policy Symposium, Jackson Hole, Wyoming, 24 August. <https://www.bis.org/review/r180829a.pdf>.
116. HALL, M., WEISS, L. (1967): Firm Size and Profitability, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 49, pp. 319-331
117. HALL, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal* Vol. 13. Issue 2 pp. 132- 144, <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205> letöltve: 2019.12.07
118. HAMBUR J., LA CAVA G. (2018): Business Concentration and Mark-ups in the Retail Trade Sector, RESERVE BANK OF AUSTRALIA, December.
119. HÁMORI, B. (2003) Kísérletek és kilátások Daniel Kahneman, *Közgazdasági Szemle*, L. évf., 2003. szeptember (779–799. o.)
120. HANSEMARK, O. C., ALBINSSON, M. (2004): Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.
121. HARANGOZÓ, T. (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 43 (7-8). pp. 57-67.

122. HARRISON JS., JOHN CHS (1994): Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases West Group, 1994
123. HARRISON, JS., BOSSE, DA., PHILLIPS AR. (2010): Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, Strategic management journal, 2010/1, pp. 58-74.
124. HAUER, G., HARTE, P., KACEMI, J. (2018): An exploration of the impact of Industry 4.0 approach on Corporate Communication in the German manufacturing Industry. International Journal of Supply Chain Management. 7. 125-131.
125. HENDERSON,,J, DICKEN, P., HESS, M., COE, N., YEUNG, H.W. (2002): Global Production Networks and the Analysis of Economic Development, Review of International Political Economy, 9(3): 436–64.
126. HENSELER, J., RINGLE, C., SINKOVICS, R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. Advances in International Marketing, Publisher: Emerald JAI Press 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
127. HERRIAU,C., TOUCHAIS,L. (2015): The Role of Control Systems in the Process of Change: Application to a Family Business Succession. Journal of Change Management, Taylor & Francis (Routledge) 15 (1), pp.19-42. fahal-01737342f
128. HILL, N., ROCHE, G., ALLEN, R. (2007): Customer Satisfaction: The customer experience through the customer’s eyes. London: Cogent Publishing Ltd.
129. HILLMAN, T. W., WILLIS-BROWN, A. H., MCMILLAN A. (2001): Cost containment strategies for ERP system implementations, Production and Inventory Management Journal 2nd quarter, pp. 36-42.
130. HOSKISSON, R., HITT, M.,WAN, W., YIU, D. (1999): Theory and research in strategic management. Journal of Management 25 (3): 417-456.
131. HOSSEINI, Z., JAYASHREE, S. (2014): Influence of the store ambiance on customers' behavior-apparel stores in Malaysia. International Journal of Business and Management, 9(10), 62.
132. HOTELLING, H. (1929): Stability in In competition, Economic Journal 39:41-57.
133. HÖÖK, K., LÖWGREN, J. (2012): Strong concepts: intermediate-level knowledge in interaction design research. ACM Trans. Comput.-Hum. Interact.
134. INFORMATIKAI KFT. (2019): www.opten.hu cégadatbázis
135. IRELAND, R., HITT, M. (1999): Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of trategic leadership. Academy of Man7agement Perspectives. 13. 10.5465/AME.1999.1567311.
136. ITAMI H., ROEHL W. T. (1991): Mobilizing invisible asstes, MA. Harvard University Press.
137. JONES, G., R., WRIGTH, P. M. (1992): An economic approach to conceptualizing the utility of human resourse managment practices. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources managment, vol 10: 271-299, CT JAI Press.
138. JULIUSSON, H. (2015): Strategic fit in a new market –H&M’s expansion to China, Copenhagen Business School.
139. KABU., K., SONIYA, M. (2017): CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMER LOYALTY Thesis. Centria Universityof Applied SciencesPietarsaari <https://core.ac.uk/download/pdf/161421179.pdf>

140. KAHNEMAN D. (2002): Prize Lecture. NobelPrize.org. Nobel Media AB 2019. Letölte: 24 Aug 2019. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/kahneman/lecture/>
141. KAHNEMAN, D. & TERSKY, A (1979): Prospect theory: Analysis of decision under risk. *Econometrica*. Vol. 47. No. 2. pp. 263–291. <http://dx.doi.org/10.2307/1914185> letöltve: 2020.01.10.
142. KANDAMPULLY, J., ZHANG, T., BILGIHAN, A. (2015): Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(3).
143. KANO, N., OBUHIKO, S., TAKAHASHI, F. AND TSUJI S. (1984): “Attractive Quality and Mustbe Quality”, *Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, pp 39 -48.
144. KAPÁS J. (1999): A vállalat tudása, *VEZETÉSTUDOMÁNY XXX* : 6 pp. 2-11.
145. KAPÁS J. (2006): Schumpeter hatalmas szellemi hagyatéka. Beszámoló az International Schumpeter Society "Innovation, Competition and Growth: Schumpeterian Perspectives" című 11. éves konferenciájáról, *COMPETITIO V.* : 3. pp. 141-146. , 6 p.
146. KARAYE, Y., ZUAINI, I., NORIAH A. (2014): The Mediating Effect of Stakeholder Influence Capacity on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 164. 528-534. [10.1016/j.sbspro.2014.11.142](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.142).
147. KASIRI, L. A., CHENG, K. T. G., SAMBASIVAN, M., SIDIN, S. M. (2017): Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97. [doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser](http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser).
148. KAZÁR K., (2014): A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára, *Statisztikai Szemle*, 92. évfolyam 1. szám pp. 33-53.
149. KENESEI, ZS. (2017): A vevői elégedettség mérésének lehetőségei többdimenziós szemléletben, *Statisztikai Szemle*, 95. évfolyam 1. szám pp. 29-50.
150. KERING S.A. (2019): <https://www.kering.com/en/>, letöltve: 2019.05.15.
151. KIM, Y. K., LEE, M., PARK, S. (2014): Shopping value orientation: Conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 67, 2884–2890
152. KIM, Y., Sullivan, P. (2019): Emotional branding speaks to consumers’ hearts: The case of fashion brands *Fashion and Textiles* volume 6, Article number: 2 <https://rdcu.be/bkQYp>. 6. 1.
153. KIMIAGARI S., KAIVENPOUR S., MOHIUDDIN, M., VAN HOME C. (2013): The Cooperation Complexity Rainbow: Challenges of Stakeholder Involvement in Managing Multinational Firms *The Cooperation Complexity Rainbow: Challenges of Stakeholder Involvement in Managing Multinational Firms International Journal and management*, Vol 8, No.22 letöltve: 2019 05. 22
154. KIS-KATOS K., PIETERS P., SHARMA S. (2017): ForeignMarket Access and Chinese Competition in India's Textile and Clothing Industries: Impacts on Firms and Workers IGC project, final report F-89317-INC-1 IGC <https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2018/06/Kis-Katos-et-al-2017-Working-paper.pdf>, letöltve: 2019. 02. 04.

155. KLAPALOVÁ A. (2011): Competitiveness of firms, performance and customer orientation measures – empirical survey results. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2011, LIX, No. 7, pp. 195–202 https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2011059070195.pdf letöltve:2017. 12. 10.
156. KLIESTIK T., KOVACOVA M., PODHORSKA I., KLIESTIKOVA J. (2018): searching for key sources of goodwill creation as new global managerial challenge *polish journal of management studies*, 2018 vol.17 no.1.
157. KOMUNDA, M., OSARENKHOE, A. (2012): "Remedy or cure for service failure? ", *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 82-103. <https://doi.org/10.1108/14637151211215028>
158. KONCZOSNÉ, SZ. M. (2013): A hírnév és menedzselése, in: Tompos Anikó–Ablonczyné Mihályka Livia (szerk.): *Növekedés és egyensúly*. Széchenyi István Egyetem.
159. KORONAKI, E., KYROUSI A., PANIGYRAKIS G. (2018): The emotional value of arts-based initiatives: Strengthening the luxury brand-consumer relationship, “*Journal of Business Research*”, 85.
160. KOT, S., GRONDYS, K., SZOPA, R. (2014): Theory of inventory management based on demand forecasting. *Polish Journal of Management Studies*. 3. 148-156.
161. KOT, S., ONYUSHEVA, I., GRONDYS, K. (2018): Supply Chain Management in SMEs: Evidence from Poland and Kazakhstan. 10.2478/emj-2018-0014.
162. KOTLER, P. (1973): Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4):48-55.
163. KÖVESI, J., TÓTH, ZS., E., JÓNÁS, T. (2012): How much is intellectual capital worth for the organization? Separating the measurement and evaluation of intellectual capital elements with evaluator functions at EMS companies, *ACTA OECONOMICA* 62 : 1 pp. 65-91.
164. KRUGMAN P. (1994): Competitiveness: a dangerous obsession - *Foreign Affairs*, 73, 28-44.
165. KRUGMAN P. (2008): Prize Lecture. *NobelPrize.org*. Nobel Media <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2008/krugman/lecture/> letöltve: 2019. 05. 07.
166. KRUGMAN P., OBSTFELD M. (2003): *Nemzetközi gazdaságtan* Panem, Budapest.
167. KSH (2019): A kiskereskedelmi eladási forgalom főbb árucsoportonként (korábbi módszertan alapján előállított adatok) (2006–)(2/2), http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_okfb002b.html letöltve: 2020.01.05.
168. KUHN, S., MOSTERT P. (2018): Relationship intention and relationship quality as predictors of clothing retail customers’ loyalty, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28:2, 206-230, DOI: 10.1080/09593969.2017.1380067
169. KUMAR V., RAHMAN Z., KAZMI A.A., GOYAL P. (2012): Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era, “*International Conference on Emerging Economies - Prospects and Challenges (ICEE-2012)*”, 37.
170. KUMAR, S. P. (2015): Consumer satisfaction in online shopping. *Wide Spectrum*, Vol. 3, No. 9, pp 18 - 25

171. KUMAR, V. (2010): Customer relationship management. Wiley international encyclopedia of marketing.
172. KURNIAWAN, S. (2014): The Influence of Green Marketing on Green Satisfaction Mediated By Perceived Quality and Its Impact to Green Trust in Injection Motorcycle. *The Winners*. 15. 85. 10.21512/tw.v15i2.622.
173. LEE, H., KLEINER, B.H. (2001): Inventory management in the women's retail clothing industry, *Management Research News*, Vol. 24 No. 3/4, pp. 40-44. <https://doi.org/10.1108/01409170110782595>
174. LEE, H.N.; LEE, A.S.; LIANG, Y.W. (2019): An Empirical Analysis of Brand as Symbol, Perceived Transaction Value, Perceived Acquisition Value and Customer Loyalty Using Structural Equation Modeling. *Sustainability* 2019, 11, 2116.
175. LEE, J. (2009): Does Size Matter in Firm Performance? Evidence from US Public Firms, *International Journal of the Economics of Business*, 16(2), pp. 189-203.
176. LEV, B. (2001): *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Washington DC: The Brooking Institute
177. LIU, L. (2008): Study of the relationship between customer satisfaction and loyalty in telecom enterprise, 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 1-7. Martin et al., 2009, *Marketing News*, 16
178. LVMH Group (2019): company brands, <https://www.lvmh.com/group/>, letöltve: 2019.09.12.
179. MACINTOSH, G. AND LOCKSHIN, L.S. (1997): Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-Level Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 487-497. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00030-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00030-X)
180. MAKÓ CS, ILLÉSSY M., BORBÉLY A. (2018): Automatizáció és kreativitás a munkavégzésben, *EDUCATIO* 27 : 2 pp. 192-207.
181. MARKMAN, G., GARTNER, W. (2003): Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27. 65 - 75. 10.1111/1540-8520.t01-2-00004.
182. MARNIK G. D. (2020): Retailing and retailing research in the age of big data analytics, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 37, Issue 1, pp. 3-14.
183. MARR, B. (2005): *Perspective on Intellectual Capital*, Elsevier, 2005.
184. MARTINO, G., FERA, M., IANNONE, R., SARNO, D., MIRANDA, S. (2015): Risk identification map for a Fashion Retail Supply Chain. Conference: XX Summer School "Francesco Turco" – 2015 Napoli https://www.researchgate.net/publication/282007048_Risk_identification_map_for_a_Fashion_Retail_Supply_Chain
185. MARZO-NAVARRO, M., PEDRAJA-IGLESIAS, M., PILAR RIVERA-TORRES, M. (2004): "The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8 No. 4, pp. 425-436. <https://doi.org/10.1108/13612020410560018>
186. MASTERCARD INCORPORATED (2017): Mastercard Destination Cities Index, <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/09/Mastercard-Destination-Cities-Index-Report.pdf>, letöltve: 2019.08.20.
187. MATZLER, K., HINTERHUBER, H. (1998): How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function

- deployment, *Technovation*, Volume 18, Issue 1, pp. 25-38 [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(97\)00072-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(97)00072-2).
188. MAZIRIRI, E. T., Nkosiville, W. (2018): Data to model the prognosticators of luxury consumption: A partial least squares-structural equation modelling approach (PLS-SEM), *Data in Brief*, Volume 21, 2018, Pages 753-757, ISSN 2352-3409, <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.10.032>.
 189. MCKINSEY (2019): McKinsey State of Fashion McKinsey Global Fashion Index (MGFI) <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx>
 190. MCKINSEY, 2019: Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/twenty-five%20years%20of%20digitization%20ten%20insights%20into%20how%20to%20play%20it%20right/mgi-briefing-note-twenty-five-years-of-digitization-may-2019.ashx>
 191. MERKEL, J., JACKSON, P., PICK, D. (2010): New Challenges in Retail Human Resource Management. In: *Retailing in the 21st Century* 10.1007/978-3-540-72003-4_16.
 192. MEYER, T., BARNES, D., FRIEND, S. (2016): The role of delight in driving repurchase intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1-11. 10.1080/08853134.2016.1272052.
 193. MOHAN, G., SIVAKUMARAN, B., SHARMA, P. (2013): Impact of store environment on impulse buying behavior. *European Journal of Marketing*, 47(10), pp.1711–1732
 194. MOHIUDDIN, M., HORNE, S. (2013): The Cooperation Complexity Rainbow: Challenges of Stakeholder Involvement in Managing Multinational Firms, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 22; 2013 pp. 50-64
 195. MOLLÁ-DESCALS, A., FRASQUET, M. & RUIZ-MOLINA, M. (2011): Internationalization patterns in fashion retail distribution: Implications for firm results. *The Service Industries Journal*. 31. 1979-1993. 10.1080/02642069.2011.540754.
 196. MOLNÁR, E. (2017): Globális értékláncok és térbeli gazdasági egyenlőtlenségek: Miről mesél a textil- és ruházati ipar változó földrajza. *FÖLDRAJZI KÖZLEMÉNYEK*, 141 (3). pp. 216-225. ISSN 0015-5411
 197. MÖLLER, K. (2006): The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*. 22. 439-450. 10.1362/026725706776861181.
 198. MURRAY, K.B., VOGEL M. V. (1997): Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts, *Economic*, DOI:10.1016/S0148-2963(96)00061-6
 199. MÜNNICH Á., HIDEKGÚTI I. (2012): Strukturális egyenletek modelljei: oksági viszonyok és komplexelméletek vizsgálata pszichológiai kutatásokban, *Alkalmazott pszichológia*, 2012/1, 77–102.
 200. NA,L., SHUYUN, R., TSAN-MING, C., CHI-LEUNG, H., SAU-FUN, N. (2013): Sales Forecasting for Fashion Retailing Service Industry: A Review, *Mathematical Problems in*

- Engineering Volume 2013, Article ID
738675, 9 pages <http://dx.doi.org/10.1155/2013/738675>
201. NAGY, J., OLÁH, J., ERDEI, E., MATE, D., POPP, J. (2018): The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain—The Case of Hungary. *Sustainability*. 10. 3491. 10.3390/su10103491.
 202. NEELY, A. –KENNERLEY, M. –ADAMS, CH. (2004): *Teljesítményprizma –Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest
 203. NELSON, R. L. (1958): *The selection of retail location*. New York., FW Dodge.
 204. NENNI E., PIROLOL. & GIUSTINIANO L. (2013): Demand Forecasting in the Fashion Industry: A Review , *Int. j. eng. bus. manag.*, 2013, Vol. 5, Special Issue Innovations in Fashion Industry, 37
 205. NEUMANN-BODI, E. (2013): Az ügyfélszerzési mód hatásának vizsgálata a vevőelégedettségre és a lojalitásra a szervezeti piacon. Az ajánlás hatásának vizsgálata strukturális modellezés segítségével. *VEZETÉSTUDOMÁNY XLIV. ÉVF. 2013. 4. SZÁM / ISSN 0133-0179*
 206. NIRESH, J. A., VELNAMPY, T. (2014): Firm Size and Profitability: A Study of Listed Manufacturing Firms in Sri Lanka, *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, pp. 57-64.
 207. NUNNALLY, J. C., BERNSTEIN, I, H. (1994): *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
 208. OCHKOVSAYA, M. (2018): Collaboration with art in the luxury industry as a marketing tool for value creation. *Polish Journal of Management Studies*. 18. 241. 10.17512/pjms.2018.18.1.18.
 209. OECD (2011): *New sources of growth: Knowledge-Based Capital. Key Analyses and Policy Conclusions*, Synthesis report. <https://www.oecd.org/sti/inno/knowledge-based-capital-synthesis.pdf> , letöltve: 2017.10.25.
 210. OECD AND EUROSTAT. (2005): *Oslo Manual, Guidelines for collecting, and interpreting innovation data*, 3rd edition. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Joint publication endorsed by the OECD Committee for Scientific, and Technological Policy (CSTP), the OECD Committee on Statistics (CSTAT), and the Eurostat Working Party on Science, Technology and Innovation, Statistics http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF
 211. OLÁH J., KARMAZIN, GY., FARKASNÉ, F. M.; POPP, J. (2017b): An examination of trust as a strategical factor of success in logistical firms, *BUSINESS: THEORY AND PRACTICE / VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA* 18 : 1 pp. 171-177.
 212. OLÁH J.; BAI, A., KARMAZIN, B., BALOGH, P., POPP, J. (2017a): The Role Played by Trust and Its Effect on the Competiveness of Logistics Service Providers in Hungary, *SUSTAINABILITY* 9 : 12 pp. 1-22. Paper: 2303
 213. OLÁH, J (2019): Az Ipar 4.0 keretrendszere, valamint a kapcsolódó technológiák. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 4. 213-223. 10.21791/IJEMS.2019.4.24..
 214. OLIVER, R.L. (1997): *A Behavioral Perspective on the Consumer* , McGraw-Hill, New York, NY. p. 392

215. ÖNER, Ö. (2014): Retail Location, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 097, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:715468/FULLTEXT01.pdf>
216. PAL, R., SANDBERG, E. (2017): Sustainable value creation through new industrial supply chains in apparel and fashion. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 254. 202007. 10.1088/1757-899X/254/20/202007.
217. PÁLFI N. (2019): A kulturális és a társadalmi tőke mint versenyképességi tényező a szakirodalom tükrében In: Csath, Magdolna; Taksás, Balázs; Nagy, Balázs; Vinogradov, Szergej; Pálfi, Nóra; Fási, Csaba - Csath, Magdolna (szerk.) A versenyképesség-mérés változásai és új irányai, Budapest, Magyarország : Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, pp. 137-164.
218. PANTANO, E., LARIA, G. (2012): Innovation in Retail Process: From Consumers' Experience to Immersive Store Design, J. Technol. Manag. Innov. 2012, Volume 7, Issue 3. <https://www.researchgate.net/publication/236606396>
219. PANTANO, E., TIMMERMANS, H. (2014): What is smart for retailing? Procedia Environmental Sciences (22), pp 101 – 107.
220. PANTANO, E., VIASSONE, M. (2012): Consumers' expectation of innovation: shift retail strategies for more attractive points of sale. International Journal of Digital Content Technology and its Application 16 (21), pp. 455–461.
221. PANTANO, E., VIASSONE, M. (2014): Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. Journal of Retailing and Consumer Services 21, pp. 43-47.
222. PAPPU, R., QUESTER, P. (2006): Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two Categories of retail brands. Journal of Product and Brand Management. 15. 10.1108/10610420610650837.
223. PARASCHIV, D.M., NIȚU, M., SAVIN, M. (2019): Change management within companies. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 13. 625-634. 10.2478/picbe-2019-0055.
224. PAYNE, A., BALLANTYNE, D., CHRISTOPHER, M., (2005): A stakeholder approach to relationship marketing Journal of Marketing, 39 (7/8), 855-871.
225. PEASNELL, K. V. (1982): Some formal connection between economic values and Yields and accounting numbers, Journal of Business Finance & Accounting, Autumn, pp, 361-381.
226. PENROSE, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm , Oxford
227. PETER, J.P., OLSAN, J.C. (2005): Consumer Behaviour and Marketing Strategy, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
228. PLETSCHER, T. (2010): Fundamentals of effective compliance management dossierpolitik, economiesuisse, Swiss Business Federation, https://www.lalive.law/wp-content/uploads/2019/10/20100401_economiesuisse_Compliance_Management.pdf, letöltve: 2019.10.12
229. PORTER, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York, NY: Free Press.
230. PRENTICE C. (2019): Emotional Intelligence and Marketing Griffith University, Australia)

231. RAJAGOPAL (2011): Consumer culture and purchase intentions toward fashion apparel in Mexico, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (2011) 18, 286 – 307. doi: 10.1057/dbm.2011.33
232. RAYBURN, S.W., VOSS, K.E. (2013): A model of consumer's retail atmosphere perceptions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20: 400-407.
233. REICHHELD, F.F., SASSER JR., W. E. (1990): Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68.5. pp. 105-111.
234. REINARTZ, W., WIEGAND, N., IMSCHLOSS M. (2019): The impact of digital transformation on the retailing value chain *International Journal of Research in Marketing*, Volume 36, Issue 3 pp. 350-366.
235. RINGLE, C.M., WENDE, S., BECKER, J.-MM. (2015): SmartPLS 3. SmartPLS, Bönningstedt <http://www.smartpls.com>
236. ROBINE W. L. (2017): Globalization and the fashion industry, <https://fashion-history.lovetoknow.com/fashion-clothing-industry/globalization-fashion-industry>
237. RODOV, I., LELIAERT, P. (2002): FiMIAM: Financial method of intangible assets measurement. *Journal of intellectual capital*, 3 (3), 323-336.
238. ROÓZ, J., HEIDRICH B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai, *Digitális tankönyvtár*, https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalati_gazdas_tan_s_corm/a_versenyhelyzet_es_a_verseny_tarsak_elemezese_jO1uY1dfVJbeOBxj.html
239. ROSENBERG, L., CZEPIEL, J.A. (1984): A Marketing Approach to Customer Retention. *Journal of Customer Marketing*, 1, 45–51.
240. RUANE, L. (2014): Exploring Generation Y consumers' fashion brand relationships, <http://hdl.handle.net/10379/4395>
241. RUIZ REAL, J., GÁZQUEZ-ABAD, J., ESTEBAN-MILLAT, I., MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. (2017): The role of consumers' attitudes in estimating consumer response to assortment composition: Evidence from Spain. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 45. 10.1108/IJRDM-09-2016-0163.
242. RYDING, D., VIGNALI, G., CARATU, M., WANG, Y., CAREY, R. (2016): '21st century luxury fashion retailers' marketing strategies for customer satisfaction: UK perspective', *Int. J. Business and Globalisation*, Vol. 16, No. 1, pp.79–103.
243. SAÁRY R. (2016): A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis-és középvállalati környezetben, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest, 2016 pp. 283-293.
244. SADRABADI, A., KAM Mohammed S, M. , MONSHIZADEH, M. (2018): Evaluating the Role of Brand Ambassadors in Social Media. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, Vol. 2, Issue 3 (2018) 54-70
245. SALIHA, T., ABDESSATAR, A. (2011): The Determinants Of Financial Performance: An Empirical Test Using The Simultaneous Equations Method, *Economics and Finance Review* 10(1), pp. 1 – 19.
246. SARSTEDT, M., HENSELER, J., RINGLE, C.M. (2011): Multi-group analysis in partial least squares (PLS) path modeling: alternative methods and empirical results. *Adv. Int. Mark.* 22,/ , 195–218. Emerald, Bingley

247. SARSTEDT, M., RINGLE, C., HAIR, J. (2014): PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward. *Long Range Planning*. 47. 132-137. 10.1016/j.lrp.2014.02.008
248. SATT, H., (2016): Holidays' effect and optimism in analyst recommendations: Evidence From Europe. *Corporate Ownership and Control journal*, 13 (3-3), 467-475
249. SATT, H., CHETIOUI, Y. (2017): Does Goodwill Improve Firm Performance? Evidence From The Mena Region. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, 7(2), 108-115. <http://dx.doi.org/10.22495/rgcv7i2art10>
250. SCHUMPETER J. A. (1939): BUSINESS CYCLES. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York Toronto London : McGraw-Hill Book Company.
251. SCHUMPETER J.A. (1934): The Theory of Economic Development, (magyarul: A gazdasági fejlődés elmélete. KJK 1980.)
252. SCHUTZ. W. C. (1958): FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston.
253. SELVARAJAH, D. D. (2018): The Factor Influencing Brand Loyalty in Fashion Industry among Generation Y in Malaysia, *International Journal of Business and Management*; Vol. 13, No. 4; 2018 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education facilitating the formation of consumer tribes", *European Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 5/6, pp. 813-832.
254. SEOCK, Y. K., BAILEY, L. R. (2009): Fashion promotions in the Hispanic market: Hispanic consumers' use of information sources in apparel shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(2), 161-181.
255. SHAH N, IRANI Z., SHARIF, A.M. (2017): Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*. 70: 366-378. Copyright statement:© 2016E
256. SHAMINN, N. (2019): The Impact Of Internet Of Things On The Fashion Retail Sector Bringing Experience To Retail. School of Management, Royal Holloway University of London 10.13140/RG.2.2.32135.04008.
257. SHERIDAN, M., MOORE, C., NOBBS, K. (2006): Fast fashion requires fast marketing: the role of category management in fast fashion positioning. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 301-315
258. SHIH, T. Y., YANG, C. C. (2019): Generating intangible resource and international performance: insights into enterprises organizational behavior and capability at trade shows. *Journal of Business Economics and Management*, 20(6), 1022-1044. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.10513>
259. SLEDZIK., K. (2013): Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship SSRN Electronic Journal · April 2013 <https://www.researchgate.net/publication/256060978>
260. SMARTPLS GMBH (2019): SmartPLS software and webpage. <https://www.smartpls.com/>
261. SMITH, A. (1776): A nemzetek gazdasága Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992.
262. SONY, M. (2019): Lean Six Sigma Implementation Framework Using Resource-Based Theory Approach: An Integrative Literature Review. In *Optimizing Current Strategies and Applications in Industrial Engineering* (pp. 287-304). IGI Global.

263. STATHOPOULOU, A., BALABANIS, G. (2016): The effects of loyalty programs on customer satisfaction, trust, and loyalty toward high-and low-end fashion retailers. *Journal of Business Research*, 69(12), 5801-5808.
264. STATISTA.COM (2019): Most expensive retail locations worldwide as of June 2019, by annual rent, <https://www.statista.com/statistics/264903/most-expensive-shopping-streets-for-retail-rent-worlwide/> letöltve: 2019.10.02.
265. STATISTA.COM (2019): Size of the global apparel market in 2015 and 2017, by region (in billion U.S. dollars), <https://www.statista.com/statistics/279735/global-apparel-market-size-by-region/> letöltve: 2019.05.12.
266. STREUKENS, S., LEROI-WERELDS, S. (2016): PLS FAC-SEM: an illustrated step-by-step guideline to obtain a unique insight in factorial data. *Ind. Manag. Data Syst.* 116.
267. STURGEON T., J. (2009): From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary Theory-Building in an Age of Globalization. Chapter 6 in Jennifer Bair (ed.), *Frontiers of Commodity Chain Research*. Palo Alto, CA: Stanford University Press
268. STURGEON T., J. . (2013): Global Value Chains and Economic Globalization-Towards a new measurement framework <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7828051/8076042/Sturgeon-report-Eurostat.pdf>
269. SUBRAMANIAM M., YOUNDT M. A. (2005): The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities *Academy of Management Journal* Vol. 48, No. 3. DOI: 10.5465/AMJ.2005.17407911
270. SUDDABY, R., CORAIOLA, M. D., HARVEY, C., FOSTER, W. (2019): History and the Micro-foundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. 41. 530–556. 10.1002/smj.3058.
271. SUEBSAIAUN, A., PIMOLSATHEAN, T. (2018): Thai home improvement retailer customer loyalty: A SEM analysis. *Journal of International Studies*, 11(4), 120-137.
272. SUM, C., HUI, P. (2009): Salespersons' service quality and customer loyalty in fashion chain stores: A study in Hong Kong retail stores. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 13. 98-108. 10.1108/13612020910939905.
273. TABER, K.S. (2018): The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. */Res Sci Educ/* 48,
274. Autor, D., Dorn, D., Katz, L, Patterson, C., Reenen, J.V. (2017): Firm concentration is rising, particularly in retail and finance. The Hamilton Project, The Brookings Institution. https://www.hamiltonproject.org/charts/firm_concentration_is_rising_particularly_in_retail_and_finance, letöltve: 2019.10.12
275. THIEBAUT, R. (2018): An analysis of The U.S.-China Trade War: how the Section 301 China Intellectual Property case may impact new Directives to promote the “Made In China 2025” Harvard University
276. THORY, K. (2016): Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. *International Journal of Training and Development*. 20.
277. TOMBS, A., RUSSELL-BENNETT, R., ASHKANASY, N. (2014): Recognising emotional expressions of complaining customers: A cross-cultural study. *European Journal of Marketing*, 48(7 - 8), pp. 1354-1374.

278. TOWNLEY, C., MORRISON, E., YEUNG, K. (2017): Big Data and Personalised Price Discrimination in EU Competition Law. *Yearbook of European Law*, 36, 683–748. <https://doi.org/10.2139/ssrn.30486>
279. TSARENKO, Y., STRIZHAKOVA, Y. (2013): Coping with service failures: The role of emotional intelligence, self-efficacy and intention to complain. *European Journal of Marketing*. 47. 10.1108/03090561311285466.
280. UHRICH, F.; SANDNER, U.; RESATSCH, F.; LEIMEISTER, J. M.; KRCCMAR, H. (2008): RFID in retailing and customer relationship management. *Communications of the AIS (CAIS)*, Ausgabe/Number: 13, Vol. 23, Erscheinungsjahr/Year: 2008. pp: 219-234.
281. UNCTAD. (2013): *Global Value Chains and Development; Investment and Value-added Trade in the Global Economy*. Geneva, Switzerland. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2013d1_en.pdf
282. UNDP (2015): Sustainable development goals, <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>
283. VAN NIEKERK, B. M. (2015): The influence of boutique store atmosphere on customer satisfaction, store loyalty and repurchase intention https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/15702/Van_Niekerk_BM_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y letöltve: 2018. 11. 07
284. VELOUTSOU, C. (2009): “Brands as Relationship Facilitators in Consumer Markets”, *Marketing Theory*, Vol. 9 No. 1, pp. 127-130.
285. VERAART RESEARCH GROUP BV, (2019): „Turnover in Europe for 2018 in Billion €” <https://www.retail-index.com/Sectors/FashionClothingRetailersinEurope.aspx> letöltve: 2019.05.20
286. VICTOR, V., NATHAN, R., JANUSZ, G., FEKETE-FARKAS, M. (2018): Price tracking behaviour in electronic commerce and the moderating role of fair price perception. *polish journal of Management Studies*. 18. 428-440. 10.17512/pjms.2018.18.1.32.
287. VICTOR, V., FEKETE, F.M. (2018): Prospects of Big Data Driven Innovation in Enterprises. 31st IBIMA Proceedings - Part 6 pp. 4503-4510
288. WEBER, F., SCHÜTTE, R. (2019): A Domain-Oriented Analysis of the Impact of Machine Learning—The Case of Retailing. *Big Data and Cognitive Computing*. 3. 11. 10.3390/bdcc3010011.
289. WHITTINGTON, G. (1980): The Profitability and Size of United Kingdom Companies, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 28, pp. 335-352
290. WILLEMS, K., SMOLDERS, A., BRENGMAN, M., LUYTEN, K., SCHÖNING, J. (2017): The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting & Social Change Journal* (124) pp. 228–242.
291. WIMMER Á., SZÁNTÓ, R. (2006): Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében -2006 című tanulmánya a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT 46. sz. kötet http://edok.lib.uni-corvinus.hu/198/1/46_mht_wimmer_szanto.pdf letöltve: 2017. 07.21.
292. WONG, K. (2013): Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*. 24. pp. 1-32.

293. WTO (2018): World Trade Statistical review 2018, https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts18_toc_e.htm<https://shenglufashion.com/2018/08/16/wto-reports-world-textile-and-apparel-trade-in-2017/>
294. XIN W. T, MING C., SAI-HO C. (2019): Fashion retail supply chain management: A review of operational models, *International Journal of Production Economics*, Volume 207, pp. 34-55
295. YAN, Q.; ZHOU, S.; ZHANG, X.; LI, Y. (2019): A System Dynamics Model of Online Stores' Sales: Positive and Negative E-WOM and Promotion Perspective. *Sustainability* 2019, 11, 6045.
296. ZATTA N.F., FILHO, E.T. , DE CAMPOS F.C., FREITAS R. (2019): Operational competencies and relational resources: a multiple case study. *RAUSP Management Journal*, Vol. 54 No. 3, 2019, pp. 305-320
https://www.researchgate.net/publication/334557580_Operational_competencies_and_relational_resources_a_multiple_case_study letöltve, 2019. 08. 23.
297. ZHUOLING, S, YANQI, Y (2013): <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:627836/FULLTEXT01.pdf> letöltve: 2019. 01. 24.
298. ZINELDIN M., NESSIM, K.S., THURN E., GUSTAFSSON, D. (2014): Loyalty, Quality and Satisfaction in FMCG Retail Market does Loyalty in Retailing Exist? *J Bus Fin Aff* 3: 122 doi:10.4172/2167-0234.1000122

2. melléklet: Fogyasztói felmérés kérdőív

KÉRDŐÍV VÁSÁRLÁSI SZOKÁSOKRÓL

DEMOGRÁFIA ÉS ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK



2. Válaszadó kora

- 18-25 év
- 26-35 év
- 36-45 év
- 46-55 év
- 56-65 év
- 66 év felett

1. Válaszadó neme

- NŐ
- FÉRFI

3. Válaszadó jövedelmi helyzete

- havonta max. 250.000 Ft nettó jövedelem
- havonta 250.000-350.000 Ft nettó jövedelem
- havonta 350.000-450.000 Ft nettó jövedelem
- havonta 450.000-550.000 Ft nettó jövedelem
- havonta 550.000 Ft nettó jövedelem felett

4. Milyen átlagos gyakorisággal szokott divatüzletbe látogatni ?

- Hetente többször
- Hetente
- Kéthetente
- havonta
- kéthavonta
- félévente vagy még annál is ritkábban

5. Átlagosan mennyit költ ruházati, divatipari cikkekre havonta?

- Kevesebb, mint 10.000 Ft-ot
- 10.000 - 20.000 Ft
- 20.000-50.000 Ft
- 50.000-100.000 Ft
- 100.000 Ft felett

PROMÓCIÓKKAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK



6. Divatcikkeket, ruhákat csak akcióban szoktam általában vásárolni.

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

erősen egyetértek ezzel az állítással

7. Inkább azokba az üzletekbe járok, ahol rendszeresen szokott leárazás lenni.

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

erősen egyetértek ezzel az állítással

8. Amikor elsétálok egy kirakat előtt és benézek az ablakon, megfigyelem, hogy van-e éppen egy jó leárazás a boltban.

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

erősen egyetértek ezzel az állítással

9. Általában úgy döntök, hogy elmegyek vásárolni a kedvenc ruházati üzletembe, ha kapok e-mailben tőlük egy egyedi kupont vagy nagy leárazásról szóló értesítést.

nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

erősen egyetértek ezzel az állítással

ÜGYFÉL KAPCSOLAT MENEDZSMENTTEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK



10. Amikor egy üzletbe rendszeresen járok, akkor elvárom, hogy törzsvásárlói kártyát kapjak és kedvezményeket, amivel az üzlet honorálja a hűségemet.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

11. Örülnék neki, ha a születésnapomon kapnék az üzlettől egy üdvözlő üzenetet amiben egy szülinapi kedvezményes ajánlat lenne számomra.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

12. Szeretnék hírlevelet kapni az általam kedvelt ruházati üzlettől vagy márkától (a hírlevél küldéséhez történő előzetes hozzájárulásom megadása esetén)

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

13. Szeretnék értesítést kapni az általam kedvelt ruházati üzlet rendezvényeiről.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

14. Szeretnék értesítést kapni a leértékelésekről.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

ÜZLET ATMOSZFÉRA**15. Szeretem ha szól zene az üzletben, miközben vásárolok.**

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

16. Azokat az üzleteket szeretem, ahol diszkrétebb, meleg fényű, nem túl erős világítás van.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

17. Nagyon tudom értékelni, ha kapok egy gratisz italt, kávét vagy egy teát a ruhaüzletben, miközben vásárolok.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

18. Szeretem azokat a boltokat, ahol az eladótérben leülhetek egy kényelmes kanapéra vagy székre.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

19. Szeretem azokat a boltokat, amelyeknek van egy rá jellemző illata, amit érzek ha belépek az üzletbe.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

ELADÓTÉRBEN VALÓ TÁJÉKOZÓDÁS

20. Szeretem amikor az eladótér és az állványok nincsenek telezsúfolva ruhákkal.

Nagyon nem értek egyet az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek az állítással

21. Szeretem amikor a leértékelt áruk ára messzebből is látható ártáblákra van kiírva.

Nagyon nem értek egyet az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek az állítással

22. Azokat az ártáblákat szeretem, amelyekre konkrétan rá van írva a leértékelt ár összegszerűen és nem csak %-kal.

Nagyon nem értek egyet az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek az állítással

23. Szeretem, amikor a boltban mindig ugyanazon a megszokott helyen találom a különböző termék kategóriákat, pld T-shirt, leértékelt áruk stb.

Nagyon nem értek egyet az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek az állítással

A BOLTI ELADÓK MUNKÁJÁVAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK



24. Jól képzett professzionális eladók jelenléte fontos számomra a vásárlás közben.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

25. Azokat a ruházati üzleteket szeretem, ahol az eladók nem csak megtalálni segítenek termékeket, hanem ötleteket is adnak azzal kapcsolatban, hogy mely modellek állnának nekem a legjobban.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

26. Az eladónak kötelező hangosan köszönni a belépő vásárlóknak.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

27. Számomra sokat jelent, ha van olyan eladó az üzletben, aki megismer engem korábbi látogatásaim miatt és a nevemre is emlékszik.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

ONLINE JELENLÉT



28. Csak olyan ruházati üzletbe mennék, vásárolni, amelyeknek van weboldala.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

29. Azokat a ruházati üzleteket preferálom, amelyeknek aktív Facebook oldala van.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

30. Szeretek online vásárolni ruházati termékeket.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

31. Szeretem online ellenőrizni az árát a kiválasztott terméknek az interneten, még mielőtt a boltban megveszem.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

VÁSÁRLÓI VISSZAJELZÉSEK



32. Szeretem ha van lehetőségem arra, hogy anoním módon visszajelezzek az üzletnek a szolgáltatás minőségével kapcsolatban.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

33. Általában közlöm a bolti alkalmazottakkal, ha elégedett vagy elégedetlen voltam.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

34. Meg szoktam osztani a tapasztalataimat egy üzletről Facebookon vagy google maps értékelésben.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

35. Általában informálni szoktam a barátaimat és ismerőseimet egy pozitív vagy negatív vásárlási tapasztalatomról.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

VÁSÁRLÓI REKLAMÁCIÓK KEZELÉSE



36. Nagyon mérges lennék, ha garanciaidőn belül vagyok és az üzlet nem ismeri el a nyilvánvalóan hibás termék hibáját.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

37. Nagyon mérges lennék ha a jogos reklamációm láthatóan nem veszik komolyan az üzletben.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

38. Fel lennék háborodva, ha a reklamációm kezelése (csere, javítás vagy pénzvisszafizetés) nem sürgősen történik meg.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

- 1

2
3
4
5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

ELÉGEDETTSÉG



39. Meg vagyok elégedve a kiszolgálással, ha jót beszéltem az eladókkal.

Nagyon nem értek egyet az állítással

1
2
3
4
5

Erősen egyetértek az állítással

40. Elégedett vagyok a vásárlásommal, ha kedvezménnyel tudtam megvásárolni akcióban.

Nagyon nem értek egyet az állítással

1
2
3
4
5

Erősen egyetértek az állítással

41. Elégedett vagyok a vásárlásommal, ha jobb áron tudtam megvenni a boltban, mint amennyiért máshol kapható.

Nagyon nem értek egyet az állítással

1
2
3
4
5

Erősen egyetértek az állítással

VÁSÁRLÓI HŰSÉG, VISSZAJÁRÁS



42. Hűségesebb vagyok ahhoz az üzlethez, ahol van törzsvásárlói kártyám és kedvezményem.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

43. Hűségesebb vagyok ahhoz az üzlethez, ahol emailben vagy Facebookon keresztül akcióról kapok információt és meghívást.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

44. Azokba a ruházati üzletbe elfogok újból látogatni, ahol kellemes volt a légkör (fények, illatok, kényelem, elég hely).

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

45. Azokba a ruházati üzletbe fogok újból ellátogatni, ahol segítőkész és kedves eladókkal találkoztam.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

- 1
- 2

3
4
5

Nagyon egyetértek ezzel az állítással.

46. Azokba a ruházati üzletekbe elfogok újból látogatni, ahol rendszeres leértékeléseket tartanak.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

1
2
3
4
5

Nagyon egyetértek ezzel az állítással.

47. Nem megyek vissza abba az üzletbe többet, ahol a jogos reklamációmát inkorrekt módon kezelték.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

1
2
3
4
5

Nagyon egyetértek ezzel az állítással.

BRAND AMBASSADOR (utolsó !!!! :) MÁRKA NAGYKÖVET



48. Ajánlani fogom azt az üzletet a barátaimnak ahol barátságos és segítőkész eladókkal személyzettel találkoztam.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

1
2
3
4
5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

49. Ajánlani fogom azt az üzletet a barátaimnak ahol nagy leértékelést láttam.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

50. Meg fogom osztani a barátaimmal azt a tapasztalatot, ha egy nagyon kellemes, barátságos hangulatú üzletben voltam.

Nagyon nem értek egyet ezzel az állítással.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Erősen egyetértek ezzel az állítással.

Ha bármi más eszedbe jut, amiben konkrétan a Wellensteyn márkaboltoknak javulnia kellene:

Your answer



SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.

3. melléklet: Kereskedői kérdőív**KISKERESKEDELMI DIVATÜZLETEK**

A kérdések az Ön által menedzselte/tulajdonolt kiskereskedelmi üzletre/egységre vonatkoznak.

ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK - ÜZLET JELLEMZŐI

1. Ez az üzlet egy egyedülálló (solo) egység vagy egy lánc tagja? (ami legalább 3 db üzletből áll)

- Egyedülálló üzlet (vagy 1 vagy 2 kiskereskedelmi üzletből áll a vállalkozás)
- Lánc (legalább 3 üzletből áll - az anyacég üzleteit vagy a franchise partner üzleteit is beleértve)

2. Ennek az üzletnek a tulajdonosának ezen az üzleti téren szerzett tapasztalata:

- több, mint 20 év
- 11-20 év
- 5-10 év
- kevesebb, mint 5 év

3. Ennek a kiskereskedelmi üzleti egységnek a típusa:

- A márkatulajdonos saját üzlete
- franchise, a gyártótól vásárolunk
- nagykereskedelmi partnertől vásárolunk, nem franchise
- a gyártótól vásárolunk közvetlenül, de nem franchise

4. Ennek az üzlet tulajdonosának hány alkalmazottja van (beleértve a többi üzletét és vállalkozását is ha van)

- 1-5
- 6-50
- 51 -250
- 251-

5. Rendezze sorba (1-8-ig) az alábbi üzleti területeket fontosságuk szerint a vásárlói hűség növelése szempontjából.

Az 1-es a legfontosabb tényező legyen, majd így felfelé fontossági sorrendben 8-ig, ami a legkevésbé fontos.

Egyszerűen a legfontosabb tényezőt húzza egérrel legfelülre, majd a következő legfontosabb sort alá a második helyre stb, a legkevésbé fontos pedig legalul legyen a végén.

Promóciók kampányok leértékelések

CRM (ügyfélkapcsolatmenedzsment)

Eladótérben atmoszféra és környezet

Eladótér átláthatóság és árak messziről olvashatósága

Megfelelő számú képzett eladó személyzet jelenléte

Aktív online jelenlét (weboldal, Facebook)

Vásárlói visszajelzésekre dedikált lehetőség biztosítása (pld. tablet az eladótérben vagy weboldalon külön menüpont erre)

Reklamációk professzionális kezelése

6. Tartanak rendszeres leértékeléseket az üzletben?

- Igen
 Nem

7. Az Önök üzletében a leértékelt árukból egész évben mindig tartanak az eladótérben valamekkora mennyiséget?

- Igen
 Nem

8. Küldenek vásárlóiknak hírleveleket rendszeresen?

- Igen
 Nem

9. Van törzsvásárlói programjuk a vásárlóknak?

- Igen
 Nem

10. Az üzletben szól háttérzene?

- Igen
 Nem

11. Az alábbiak közül használják valamelyik eszközt az üzletükben?

- illatmarketing az üzletben (parfüm)
- kávégép az eladótérben
- kényelmes szék vagy kanapé az eladótérben ahol le tud ülni a vásárló

- Igen
 Nem

12. Az üzletükben a leárazott termékeknél vannak olyan táblák amik nem csak %-ban mutatják a kedvezményt hanem a leértékelt ár konkrétan is ki van írva összegszerűen?

- Igen

Nem

13. Az üzletükben az ártáblák messzebről is olvashatók, árak nagyméretű betűkkel ki vannak írva.

Igen

Nem

14. Önöknél az alkalmazottaknak van formalizált képzése és tananyaga írott (nyomtatott vagy E-learning) formában?

Igen

Nem

15. Önöknél rendszeresen mérik az alkalmazottak megelégedettségét a munkahellyel kapcsolatosan ?

Igen

Nem

16. Van a Önök üzletének saját webshopja amin keresztül olyan termékeket is értékesítenek ami az üzletükben van készleten?

Igen

Nem

17. Aktív Facebook oldallal rendelkeznek ? (minimum 1 post / 2 hét)

Igen

Nem

18. Önöknél a weboldalon vagy az üzletben (legalább egyikben) van vásárlói visszajelzésre szolgáló lehetőség ahol kifejezetten reklamációkat, panaszokat lehet bejelenteni?

(például tablet az üzletben van a weboldalon egy külön menüpont erre)

Igen

Nem

19. Az Önök üzleti egységénél van kidolgozott protokoll a reklamációk kezelésére, amit személyzetnek betanítanak?

Igen

Nem

20. Az Önök üzleti egységénél, ha egy jóhiszemű vásárló visszahoz egy terméket, de az nem felel meg a garanciális feltéteknek és emiatt nem veszik vissza, ennek ellenére felajánlanak valamit (egy kedvezmény kupont például) a vásárlónak kompenzáció gyanánt, hogy jobban érezéssel távozzon?

Igen

Nem

21. Szokták-e utólag - minőségbiztosítási célzattal - értékelni és vizsgálni a vevői panaszokat?

- Igen
- Nem

22. Van vevőszámláló berendezés az üzletben?

- Igen
- Nem

23. Használják ERP-t, azaz olyan ügyviteli szoftvert, ami átfogóan kezeli a rendeléseket, készletet, különböző statisztikákat készít ?

- Igen
- Nem

24. Az üzlet részére a kimenő árrendeléseket ERP segítségével állítják/állítja össze ? (vagy csak például Excelben)

- Igen
- Nem

25. Az üzletben vonalkódos (szkenneres) vagy RFID-s (rádiós) leltárrendszer van?

- Igen
- Nem

26. Van kidolgozott üzleti tervük minden évre? (költség terv, értékesítési terv, célok)

- Igen
- Nem

27. Van Önöknél formalizált jelentési kötelezettség? (például vagy heti reportok)

- Igen
- Nem

28. Van Önöknél heti vagy kétheti megbeszélés "meeting"?

- Igen
- Nem

29. Egyetértene azzal az állítással, hogy az Önöknél a menedzsment nyitott az innovációkra és elsőként szoktak bevezetni új megoldásokat a különböző üzleti területeiken? (pld. raktározás, weboldal, rendelések kezelése, motiváció, e-learning)

- Igen
- Nem

30. Ön a vállalkozás tulajdonosa vagy alkalmazottja?

- alkalmazott
- tulajdonos

Vissza Tovább

Az űrlap alja

A kérdések az Ön által menedzselte/tulajdonolt kiskereskedelmi üzletre/egységre vonatkoznak.

Tulajdonosi kérdések

Az űrlap teteje

31. Jelenlegi vállalkozását megelőzően dolgozott másik vállalkozásnál alkalmazottként és ha igen milyen időtartamban ?

- Nem
- Igen: összesen 1 és 5 év között dolgoztam a vállalkozásom előtt alkalmazottként.
- Igen: több, mint 5 évet dolgoztam a vállalkozásom előtt alkalmazottként.
- Igen: a saját vállalkozásom előtt szüleim vállalkozásában dolgoztam.

32. Amennyiben Ön a jelenlegi vállalkozásának elindulása előtt korábban dolgozott korábban másik munkahelyen, akkor ezek közül a legnagyobb méretű vállalkozás mekkora volt ? (több vállalkozás esetén többet is megjelölhet):

- 1-5 fő
- 6-50 fő
- 51-250 fő
- 251 főnél nagyobb
- X - Nem dolgoztam a vállalkozásomon kívül máshol.

33. Amennyiben Ön a jelenlegi vállalkozásának elindulása előtt korábban dolgozott korábban másik munkahelyen is, akkor milyen beosztásban dolgozott ? (többet is megjelölhet):

- alkalmazott
- középvezető
- felsővezető

34. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- középiskola
- felsőoktatás - főiskola
- felsőoktatás - egyetem
- posztgraduális

35. Vannak Önnek szándéka arra vonatkozólag, hogy a jövőben bővítse a vállalkozását újabb üzletekkel?

- Igen
- Nem
- Ezt most még előre nem látom.

36. Ön szerint milyen Önnel kapcsolatos személyes tényezőknek köszönhető a vállalkozásának sikere, léte? Több választ is meg lehet jelölni

- Ösztönösen csináltam és működött.

- Üzleti tanulmányokat folytattam amit később hasznosítani tudtam.
- Tapasztalatot szereztem más munkahelyeken (vagy a szüleim vállalkozásában) amit hasznosítani tudtam.
- Vállalati szakértőket alkalmaztam a cég szervezeti felépítésében.
- Jól tudtam menedzselni a változásokat, amik egy vállalkozás életében mindig jelen vannak.
- Az alkalmazottakat mindig nagyon jól tudtam motiválni.
- Nagyon jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezem.
- Kockázatvállaló hajlandóságom nagy volt.
- Jó vállalat-, és szervezetirányítási képességekkel rendelkezem.
- Egyéb, kérem írja ide:

37. Ön szerint mik azok a tényezők, ami az Ön vállalkozását vagy vállalkozásait gátolta vagy lassította a fejlődésben?

Vissza Kész

Az űrlap alja

4. melléklet: Top európai prémium lokációk adatai 2017

utcanév	márkák: luxus, prémium vagy mix	járókelő -szám fő/óra	bérleti díj EUR /m ²	turista (mio fő)	agglom- eráció (mio fő)	turista + aggl. (mio fő)	vásárló erő per capita, EUR-ban
Paris Av. des Champs Elysées	Prémium	10 277	1 833	15,45	12,09	27,54	541
London Bond Street	Luxus	2 746	1 781	19,06	13,84	32,90	146
London Oxford Street	Prémium	13 560	1 119	19,06	13,84	32,90	146
Paris Av. Montaigne	Luxus	714	1 083	15,45	12,09	27,54	541
London Regent Street	Prémium	9 252	916	19,06	13,84	32,90	146
Zurich Bahnhofstraße (North)	Prémium	8 586	727	2,2	1,45	3,65	581
Dublin Grafton Street	Prémium	8 802	567	5,51	1,85	7,36	170
Vienna, Kohlmarkt	Luxus	4 744	400	6,42	2,72	9,14	594
Dublin Henry Street /Mary Str.	Prémium	8 505	396	5,51	1,85	7,36	170
Rome Via dei Condotti	Luxus	6 545	375	7,09	2,86	9,95	497
Munich Kaufingerstraße	Prémium	12 832	370	5,24	2,80	8,04	578
Berlin Tauentzienstraße	Prémium	7 095	320	4,94	5,07	10,01	990
Munich, Maximilian Strasse	Luxus	1 678	310	5,24	2,80	8,04	578
Frankfurt Zeil	Prémium	10 280	300	3,72	2,61	6,33	242
Frankfurt, Goethe Strasse	Luxus	2 200	280	3,72	2,61	6,33	242
Vienna Kärntner Straße	Prémium	8 114	280	6,42	2,72	9,14	594
Barcelona Av.d Portal de Angel	Prémium	10 216	275	8,36	5,43	13,79	776
Copenhagen Amagertorv	Prémium	8 094	263	1,66	1,97	3,63	354
Madrid Calle de Preciados	Prémium	10 292	255	2,24	6,39	8,63	372
Madrid Gran Vía	Prémium	9 956	255	2,24	6,39	8,63	372
Zurich Storchengasse	Luxus	1 690	255	2,2	1,45	3,65	581
Milan Corso Vittorio Emanuele II	Prémium	8 598	250	8,17	4,29	12,46	708
Rome Via del Corso	Prémium	8 152	250	7,09	2,86	9,95	497
Barcelona Passeig de Gracia	Mix	10 132	245	8,36	5,43	13,79	776
Berlin, Kurfürstendamm (West)	Luxus	1 400	240	4,94	5,07	10,01	990
Munich Theatinerstraße	Prémium	7 604	230	5,24	2,80	8,04	578
Copenhagen Østergade	Mix	7 494	224	1,66	1,97	3,63	354

Madrid,C. de Ortega Y Gasset	Luxus	696	220	2,24	6,39	8,63	372	18
Prague Na Příkope Street	Prémium	8 008	210	6,11	2,57	8,68	197	10
Prague, Pařížská Street	Luxus	2 814	210	6,11	2,57	8,68	197	10
Copenhagen Købmagergade	Prémium	6 964	202	1,66	1,97	3,63	354	22
Prague Václavské Náměstí	Prémium	7 932	180	6,11	2,57	8,68	197	10
Brussels Rue Neuve	Prémium	6 772	163	2,39	2,49	4,88	478	17
Vienna Mariahilfer Straße	Prémium	8 796	140	6,42	2,72	9,14	594	22
Brussels, Boulerv. de Waterloo	Luxus	358	138	2,39	2,49	4,88	478	17
Budapest, Andrássy út	Luxus	762	120	3,67	2,98	6,65	963	6
Stockholm Drottninggatan	Prémium	8 430	120	2,16	2,20	4,36	044	28
Budapest, Váci utca	Prémium	2 030	110	3,67	2,98	6,65	963	6

5. melléklet: Árrés és bérleti díj összefüggés szemlélető számítás

Tegyük fel, hogy a bérlemény egy átlagosnak mondható 200m²-es egység és a top prémium lokációban van a Westend bevásárló központban 150 EUR + marketing és üzemeltetési költség 14 EUR/m² /hó áron.

				1 EUR = 340 HUF
	m ²	EUR m ² ár	összes költség/hó EUR	összes költség/hó HUF
base rent	200	150	30 000	10 200 000
marketing + service charge	200	14	2 800	952 000
				11 152 000

340 Ft-os EUR árfolyamon 11,152 mio Ft a havi bérlemény után fizetendő költsége a kiskereskedőnek, rezsi (fűtés, hűtés, villany) nélkül.

Tételezzük fel, hogy az üzletnek 7 alkalmazottja van, így a kevésbé forgalmas hétköznapokon 2 ember dolgozik egyszerre, a többi napon és hétvégén 3.

A 7 alkalmazottra becsüljük 7 x 350.000 Ft bérköltséget, ami összesen 2.450.000 Ft-ot tesz ki.

Ha az összes többi költségtényezőtől eltekintünk, csak a bérleti díj és munkaerőt számoljuk, az üzletnek havonta 13.602.e ft-ot kell kitermelnie.

Egy hagyományos kiskereskedő árrése általánosan 50% a kiskereskedelmi listaárból, tehát abból az összegből ennyi marad meg neki az áru beszerzési értékének levonása után. De ebből az akciók, beragadt áruk, törzsvásárlói kedvezmények stb csökkentik az árrését, így számoljunk egy átlagos 40%-kal.

Ahhoz, hogy a 13.602e Ft költséget kitermelje, 34.005.000 nettó eladást kell realizálnia átlagosan havonta az értékesítésből, azaz **évi 408 mio Ft-ot**.

Amennyiben ez a márkatulajdonos saját üzlete és amennyiben feltételezzük, hogy a nettó kisker árainak átlagosan 30%-a a termék előállítás költsége, akkor neki csak nettó 19.431.428 Ft-ot kell értékesítenie havonta, azaz **évi nettó 233 mio Ft-ot**, hogy ugyanezt a költséget „kitermelje”, azaz ennek a vállalkozásnak a fedezeti pontja jóval alacsonyabb.

6. melléklet: Faktorok az alacsony értékekkel rendelkező tételek eltávolítása előtt

Faktorok	Indikátorok	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Promóciók (P)	P1		0.72								
	P2		0.76								
	P3		0.68								
	P4		0.61								
Ügyfél- kapcsolat menedzsment (CRM)	CRM1	0.73									
	CRM2	0.61									
	CRM3	0.78									
	CRM4	0.67									
	CRM5	0.60									
Üzlet Atmoszféra (ÜA)	ÜA1			0.44							
	ÜA2			0.25							
	ÜA3			0.60							
	ÜA4			0.55							
	ÜA5			0.67							
Eladótérben tájékozódás (ET)	ET1				0.21						
	ET2				0.41						
	ET3				0.52						
	ET4				0.48						
Értékesítő személyzet (ÉS)	ÉS1							0.61			
	ÉS2							0.59			
	ÉS3							0.66			
	ÉS4							0.48			
Online jelenlét (OJ)	OJ1										0.62
	OJ2										0.60
	OJ3										0.53
	OJ4										0.52
Reklamációk kezelése (RK)	RK1					0.85					
	RK2					0.96					
	RK3					0.51					
Vásárlói Elégedettség (VE)	VE1						0.61				
	VE2						0.71				
	VE3						0.79				
Vásárlói Hűség (VH)	VH1									0.61	
	VH2									0.45	
	VH3									0.67	
	VH4									0.57	
	VH5									0.68	
	VH6									0.30	
Márkanagykövet (MK)	MK1								0.71		
	MK2								0.45		
	MK3								0.83		
Értékek Proportion Variance Kumulatív Variance		2.64	2.24	2.16	2.10	2.01	1.83	1.75	1.59	1.49	1.08
		0.06	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.04	0.03
		0.06	0.12	0.17	0.22	0.27	0.32	0.36	0.40	0.44	0.47

7. melléklet: A független dimenziók leíró statisztikái

Faktorok	Ind.	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	
Promóciók	P1	1.000	0.000	3.233	3.000	1.000	5.000	1.101	-0.402	-0.140	
	P2	2.000	0.000	2.929	3.000	1.000	5.000	1.228	-0.843	0.024	
	P3	3.000	0.000	3.049	3.000	1.000	5.000	1.318	-1.030	-0.116	
	P4	4.000	0.000	3.466	4.000	1.000	5.000	1.370	-0.975	-0.496	
Ügyfél- kapcsolat Menedzsment (CRM)	CRM1	5.000	1.000	3.916	4.000	1.000	5.000	1.153	-0.114	-0.878	
	CRM2	6.000	0.000	4.093	5.000	1.000	5.000	1.227	0.741	-1.320	
	CRM3	7.000	0.000	3.828	4.000	1.000	5.000	1.250	-0.455	-0.790	
	CRM4	8.000	1.000	3.224	3.000	1.000	5.000	1.342	-1.076	-0.205	
	CRM5	9.000	1.000	4.339	5.000	1.000	5.000	0.950	2.108	-1.552	
Üzleti Környezet	ÜK1	10.000	1.000	3.528	4.000	1.000	5.000	1.117	-0.437	-0.395	
	ÜK2	11.000	0.000	3.554	4.000	1.000	5.000	1.115	-0.300	-0.504	
	ÜK3	12.000	0.000	2.863	3.000	1.000	5.000	1.376	-1.130	0.124	
	ÜK4	13.000	0.000	3.814	4.000	1.000	5.000	1.161	-0.322	-0.727	
	ÜK5	14.000	0.000	3.615	4.000	1.000	5.000	1.259	-0.612	-0.606	
Eladótérben Tájékozódás	ET1	15.000	0.000	4.341	5.000	1.000	5.000	0.854	1.358	-1.261	
	ET2	16.000	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.015	-0.218	-0.552	
	ET3	17.000	0.000	4.331	5.000	1.000	5.000	0.955	1.456	-1.415	
	ET4	18.000	0.000	4.360	5.000	1.000	5.000	0.888	1.311	-1.341	
Értékesítő Személyzet	ÉS1	19.000	1.000	4.396	5.000	1.000	5.000	0.786	0.804	-1.161	
	ÉS2	20.000	1.000	3.988	4.000	1.000	5.000	1.136	0.460	-1.077	
	ÉS3	21.000	1.000	4.103	4.000	1.000	5.000	1.013	0.376	-0.963	
	ÉS4	22.000	0.000	3.341	3.000	1.000	5.000	1.248	-0.736	-0.310	
Online Jelenlét	OJ1	23.000	0.000	3.066	3.000	1.000	5.000	1.348	-1.081	-0.133	
	OJ2	24.000	0.000	2.189	2.000	1.000	5.000	1.166	-0.550	0.597	
	OJ3	25.000	0.000	3.078	3.000	1.000	5.000	1.436	-1.316	-0.128	
	OJ4	26.000	0.000	3.716	4.000	1.000	5.000	1.303	-0.551	-0.748	
Reklamáció Kezelés	RK1	31.000	0.000	4.841	5.000	1.000	5.000	0.477	17.031	-3.707	
	RK2	32.000	0.000	4.855	5.000	1.000	5.000	0.455	20.230	-3.999	
	RK3	33.000	1.000	4.435	5.000	1.000	5.000	0.824	2.462	-1.566	

8. melléklet: A függő konstrukciók leíró statisztikája

Faktorok		No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
Vásárlói Elégedettség	VE1	34.000	1.000	3.241	3.000	1.000	5.000	1.111	-0.460	-0.238
	VE2	35.000	0.000	4.120	4.000	1.000	5.000	0.961	0.221	-0.890
	VE3	36.000	0.000	4.458	5.000	1.000	5.000	0.815	2.394	-1.594
Vásárlói Hűség	VH1	37.000	1.000	4.157	4.000	1.000	5.000	1.028	1.134	-1.259
	VH2	38.000	1.000	3.445	4.000	1.000	5.000	1.293	-0.797	-0.466
	VH3	39.000	1.000	4.098	4.000	1.000	5.000	0.994	0.632	-1.042
	VH4	40.000	0.000	4.439	5.000	2.000	5.000	0.711	0.318	-1.033
	VH5	41.000	0.000	3.873	4.000	1.000	5.000	1.016	-0.436	-0.530
	VH6	42.000	2.000	4.547	5.000	1.000	5.000	1.072	4.464	-2.391
Márkanagykövet	MK1	43.000	1.000	4.614	5.000	2.000	5.000	0.643	2.738	-1.711
	MK2	44.000	0.000	4.221	5.000	1.000	5.000	0.968	0.909	-1.170
	MK3	45.000	0.000	4.473	5.000	1.000	5.000	0.782	2.083	-1.513

9. melléklet: Top európai prémium lokációk adatai 2017

utcanév	márkák: luxus, prémium vagy mix	járókelő -szám fő/óra	bérleti díj EUR /m ²	turista (mio fő)	agglo- meráció (mio fő)	turista + aggl. (mio fő)	vásárló erő per capita, EUR-ban
Paris Av. des Champs Elysées	Prémium	10 277	1 833	15,45	12,09	27,54	28 541
London Bond Street	Luxus	2 746	1 781	19,06	13,84	32,90	27 146
London Oxford Street	Prémium	13 560	1 119	19,06	13,84	32,90	27 146
Paris Av. Montaigne	Luxus	714	1 083	15,45	12,09	27,54	28 541
London Regent Street	Prémium	9 252	916	19,06	13,84	32,90	27 146
Zurich Bahnhofstraße (North)	Prémium	8 586	727	2,2	1,45	3,65	47 581
Dublin Grafton Street	Prémium	8 802	567	5,51	1,85	7,36	20 170
Vienna, Kohlmarkt	Luxus	4 744	400	6,42	2,72	9,14	22 594
Dublin Henry Street /Mary Str.	Prémium	8 505	396	5,51	1,85	7,36	20 170
Rome Via dei Condotti	Luxus	6 545	375	7,09	2,86	9,95	20 497
Munich Kaufingerstraße	Prémium	12 832	370	5,24	2,80	8,04	29 578
Berlin Tauentzienstraße	Prémium	7 095	320	4,94	5,07	10,01	19 990
Munich, Maximilian Strasse	Luxus	1 678	310	5,24	2,80	8,04	29 578
Frankfurt Zeil	Prémium	10 280	300	3,72	2,61	6,33	25 242
Frankfurt, Goethe Strasse	Luxus	2 200	280	3,72	2,61	6,33	25 242
Vienna Kärntner Straße	Prémium	8 114	280	6,42	2,72	9,14	22 594
Barcelona Av.d Portal de Angel	Prémium	10 216	275	8,36	5,43	13,79	18 776
Copenhagen Amagertorv	Prémium	8 094	263	1,66	1,97	3,63	22 354
Madrid Calle de Preciados	Prémium	10 292	255	2,24	6,39	8,63	18 372
Madrid Gran Vía	Prémium	9 956	255	2,24	6,39	8,63	18 372
Zurich Storchengasse	Luxus	1 690	255	2,2	1,45	3,65	47 581
Milan Corso Vittorio Emanuele II	Prémium	8 598	250	8,17	4,29	12,46	25 708
Rome Via del Corso	Prémium	8 152	250	7,09	2,86	9,95	20 497
Barcelona Passeig de Gracia	Mix	10 132	245	8,36	5,43	13,79	18 776
Berlin, Kurfürstendamm (West)	Luxus	1 400	240	4,94	5,07	10,01	19 990
Munich Theatinerstraße	Prémium	7 604	230	5,24	2,80	8,04	29 578
Copenhagen Østergade	Mix	7 494	224	1,66	1,97	3,63	22 354
Madrid,C. de Ortega Y Gasset	Luxus	696	220	2,24	6,39	8,63	18 372
Prague Na Příkope Street	Prémium	8 008	210	6,11	2,57	8,68	10 197
Prague, Pařížská Street	Luxus	2 814	210	6,11	2,57	8,68	10 197
Copenhagen Købmagergade	Prémium	6 964	202	1,66	1,97	3,63	22 354
Prague Václavské Námestí	Prémium	7 932	180	6,11	2,57	8,68	10 197
Brussels Rue Neuve	Prémium	6 772	163	2,39	2,49	4,88	17 478
Vienna Mariahilfer Straße	Prémium	8 796	140	6,42	2,72	9,14	22 594
Brussels, Boulev. de Waterloo	Luxus	358	138	2,39	2,49	4,88	17 478
Budapest, Andrásy út	Luxus	762	120	3,67	2,98	6,65	6 963
Stockholm Drottninggatan	Prémium	8 430	120	2,16	2,20	4,36	28 044
Budapest, Váci utca	Prémium	2 030	110	3,67	2,98	6,65	6 963

10. melléklet: Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozok témavezetőmnek, Dr. Farkasné Dr. Fekete Máriának, hogy végig kísért és támogatott ezen az úton. Az ő iránymutatása, tisztánlátása és erős motiválása nem csak a kutatásomban jelentett rendkívül nagy segítséget, hanem az életem egyéb területein is.

Való igaz, hogy minden embernek a legnagyobb akadály, amit át kell ugrania, az saját maga. Ha ez éppen nem megy, akkor jó, ha valaki hoz egy létrát. Ezt a bizonyonyos létrát a Professor Asszony számos alkalommal nyújtotta oda nekem a megfelelő pillanatban. Ezért nagyon hálás vagyok.

Köszönöm a GSZDI vezetőinek, oktatóinak a munkáját és a lehetőséget, hogy itt végezhettem doktori tanulmányaimat.

Törökné Hajdú Mónikának, valamint a doktori iskola titkársága többi dolgozójának a hatékony támogatásért és a sok adminisztrációs segítségért jár köszönet.

Ezúton köszönöm Robert Jeyakumar professzornak az értekezés módszertani részéhez nyújtott értékes tanácsokat és segítséget.

Köszönöm családomnak a sok türelmet.

És nem utolsó sorban, köszönöm kislányomnak Lolónak, mert nagy motivációt nyújtott ahhoz, hogy a doktori iskolát és az ezzel járó feladatokat elvégezzem.

Gonda György